جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

استخدام الشفافية الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في مكافحة الجريمة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب

فهد بن زيد الرمان

بإشراف

الدكتور رافع عارف الخريشا

رسالة مقدمـة إلى عمـادة الدراسـات العليـــا

استكمالاً لمتطلبـات الحصول على درجة الدكتوراه

في علم الاجتمـاع تخصـص علم الجريمـة

جامعة مؤتة، 2013م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب فهد زيد الرمان الموسومة بـــ:

استخدام الشفافية الادارية وعلاقتها بأداء العاملين في مكافحة الجريمـــة فـــي هيئتي الرقابة والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربيـــة الـــسعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص **علم الجريمة.**

القسم: علم الاجتماع.

	التوقيع	التاريخ	
د. رافع عارف الخريشا		2013/07/07	مشرفاً ورئيسا
أ.د. فايز عبدالقادر المجالي		2013/07/07	عضواً
د. سليم أحمد القيسي		2013/07/07	عضواً
د. أحمد فلاح العلوان		2013/07/07	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من علمني معنى الصدق والصبر على متاعب الحياة
وكان خير معلم

إليك يا أبي

إلى من كانت لي مصدر الصبر والعطاء
ونورت لي طريقي

والدتي العزيزة

إلى من كانت لي خير معين
وتحملت انشغالي.

زوجتي الغالية

إلى من هم ذخري وسندي في الحياة
وساعدوني وشدو عزيمتي

إخواني وأخواتي

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

فهد بن زيد الرمان

الشكر والتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾ (النّمل، 19).

الحمد لله رب العالمين الذي لا يبلغ وصف صفاته الواصفون، ولا يدرك كُنْه عظمته المتفكرون، ويقر بالعجز عن مبلغ قدرته المعتبرون، الذي أحصى كل شيء عدداً وعلماً، ولا يحيط خَلقُه بشيء من علمه إلا بما شاء، أحمده كثيراً، عدد خلقه وكلماته، ومِلئ أرضه وسمواته، وأسأله الصلاة على نبيه محمد ـ صلى الله عليه وسلم ـ، وعلى آله الطيبين الطاهرين.

أما بعد: أما الشكر فلله سبحانه، ولا يبلغ العبد شكر ربه إلا بشكر من أجرى على أيديهم النعمة، فقد روى أبو داود عن أبي هريرة عن النبي ـ صلى الله عليه وسلم ـ أنه قال: " لا يشكر الله من لا يشْكُر الناس"

وامتثالاً لهدي النبي ـ محمد صلى الله عليه وسلم ـ، واعترافاً بالفضل الجميل، فإنني أتوجه بخالص شكري وتقديري، وعظيم عرفاني وامتناني، إلى أستاذي الفاضل الدكتور رافع الخريشا على تكرمه بقبولي تلميذاً له، وتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي أسرني بسعة أفقه، ورحابه صدره، وطيب تعامله، وتعهدني بتقديم النصح والمشورة طوال فترة إعداد هذه الرسالة، فله مني جزيل الشكر وبالغ الامتنان، وجزاه الله خير الجزاء، ومتعه بموفور الصحة والعافية.

كما يطيب لي بهذه المناسبة أن أسجل شكري وتقديري، وعظيم عرفاني وامتناني إلى لجنة مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وتحملهم عناء قراءتها، رغم مشاغلهم وأعبائهم الكثيرة، كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل اساتذتي في كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع بجامعة مؤتة، فلهم مني كل الشكر والامتنان، وجزاهم الله عني خير الجزاء، ونفع الله بعلمهم رواد العلم والمعرفة، ومتعهم بالصحة والعافية.

فهد بن زيد الرمان

فهرس المحتويات

المحتوى **الصفحة**

المحتوى **الصفحة**

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

استخدام الشفافية الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في مكافحة الجريمة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية"

فهد الرمان

جامعة مؤتة، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استخدام الشفافية الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في مكافحة الجريمة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة -الاستبانة - وتم توزيعها على مجتمع الدراسة التي بلغت (280) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(210) استبانة، لتشكل ما نسبته (75%) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن ممارسة الشفافية الإدارية ومستوى فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام للشفافية الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة لأبعاد الشفافية الإدارية في فعالية أداء العاملين، إذ فسرت ما مقداره (63.8%) من التباين في فعالية أداء العاملين. ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للشفافية الإدارية وفعالية أداء العاملين تعزى للمتغيرات(التخصص العلمي، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تأسيس مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومساندة لاستخدام الشفافية الإدارية. وتوعية العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام بأهداف وأهمية استخدام الشفافية الإدارية والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل لما لها من أثر في تحسين الأداء، وزيادة رضا العاملين.

Abstract

The Using Administrative Transparency and its Relationship on the Employees Performance and Anti-Crime in Control and Investigation Bodies , and investigation and Public Prosecution in Saudi Arabia : A Field Study in Northern Provinces.

Fahad Al-Rumman

Mutah University, 2013

This study aimed to identify the using administrative transparency and its relationship on the effectiveness of employees performance and anti-crime in Control and Investigation Bodies , and investigation and Public Prosecution in Saudi Arabia. To achieve this objective a questionnaire was developed and distributed to the Population of the study which consisted of (280) employees. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (210) with rate of (75 %) of distributed ones. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows: The using administrative transparency and the effectiveness of employees performance in Control and Investigation Bodies, and investigation and Public Prosecution was a high level. There was an impact of administrative transparency dimensions in effectiveness of employees performance which explains (63.8%) of variation in the dependent variable (effectiveness of employees performance). There were significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward administrative transparency and effectiveness of employees performance attributed to (academic qualification, Specialization practical, and experience) variables.

The study had recommended the policy of establishing the climate and regulatory environment conducive and supporting the use of administrative transparency. And educating employees in the Control and Investigation Bodies, and investigation and Public Prosecution objectives and the importance of administrative transparency and the results of that through training courses, conferences and workshops because of its impact in improving performance, and increase employees satisfaction.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1 مقدمة:

أصبح توافر الشفافية مطلبا أساسيا للعمليات الإدارية والتنظيمية في المنظمات التي تسعى للوصول إلى مستوى حضاري متقدم؛ إذ يساهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين وتحقيق حياة كريمة لهم، وهي تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من مشاكل الإدارات في القطاعين العام والخاص كالفساد والروتين والترهل الإداري، من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد.

وتعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أخذت مكانـاً رائـداً فـي المنظماتِ على اختلاف أنواعها، لما لها من أهمية كبيرة في إحداث التنميـة الإداريـة على كل المستويات، إضافةً إلى زيادةِ قدرةِ المنظماتِ على مواجهةِ التحدياتِ والتغيرات المحيطة، بل لعلها من أهم الاستراتيجيات لمكافحة الفساد بأشكالهِ المختلفة.

فالشفافية تقللُ من الغموضِ أو الضبابيةِ وتساعد على استئـصال الفـساد، فـإن انعدام الشفافيةَ يؤدي إلى غموضِ التشريعات، وبالتالي السماح للموظفِ أن يأخذَ علـى عاتقهِ حريةَ تفسير التشريعات، ووضع المعوقات الإدارية، هذا عدا عن دورها في درءِ خطر الشخصنة في التعامل، وإساءة استخدام التشريعات (منصور، 2000).

وقد ظهر الاهتمام بموضوعِ الشفافيةِ في العقدِ الأخير من القرن الماضـي مـع دخول العالم عصر العولمة، ومن خلال الدراسات التي أسفرت عن قاعدةٍ مفادها أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءةٍ وفاعليةٍ ما لم يكن هناك شفافية وإدارة مفتوحة بـين الإدارة والعاملين، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال، ليس معناه أن نفتـرض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على أكمل وجهٍ وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عـن رغبةٍ وحماسٍ هي مشكلةً كبيرةً تُعالج فقط من خـلال مـدخل المـساواة والـشفافية،

للوصول إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والذي تطمح إليـه أي مؤسـسة (عليـان وجرار، 1997).

وتعد الشفافية بمثابة المناخ الملائم لنجاح الشـركات والمؤسسات؛ لأن المفتاح لتوفير مناخ الدعم هو ترسيخ دعائم مبدأ الصراحة في الشركة أو المؤسـسة، والـذي يمكن الموظفين من طرحِ الأسئلةِ وكشفِ الأمور التي تشغلهم، كما يتيح لهم التعبير عن همومِهم وآرائِهم دون الخوفِ من العقاب، ومن خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها أصبح شرطاً أساسياً في العملياتِ الإداريةِ والتنظيميةِ إذا رغبـت المنظمـة بالارتقـاء بمستوى إدارتِها إلى مستوى حضاريٍ يساهم في تحسين المستوى المعيشي للفرد، وإن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة، ومن أهمها ضرورةَ إحداثِ تطويرٍ إداريٍ في إدارةِ المنظمات، كما لا يجوز معاملةَ هذا التطوير بـصورةٍ منفـصلةٍ عـن الجانـبِ البشري، ولابد من العمل على إحداثِ تنسيقٍ مستمرٍ بـين الإداراتِ المعنيـةِ وربـطِ التدريب باحتياجات المنظمة، وأن تكون هناك سياسةً واضحةً في الاختيـار والتعيـين (المرابط، 2005).

وإن أهمية فعالية الأداء تكمن في أن الموظف (أياً كان مجاله)، يلزمـه أن يكـون متحمساً لأداءِ العملَ وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الـشفافية والموضـوعية والمساواة، إذ أنها توقظُ الحماس والدافعيةَ والرغبةَ في العمل لدى العامل، مما يـنعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، ويقوم هذا المدخل على فكرِ المشاركةِ من قبل العاملين والمجتمع الخارجي في القرارات الإدارية، والذي بدورهِ يؤدي إلى زيادةِ فاعليةِ الإدارةِ داخل المنظمة، كما أن الوصول إلى فعالية الأداء يساعد المنظمةَ على تحقيـق التفاعل بينها وبين الفردِ وتدفع العاملَ إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهدافَ المرسومةَ للمنظمة، ومنع شعور الموظف بالإحباط (الحنيطي، 2003).

ويمثل القضاء ركناً أساسياً في بناء المجتمع، ويتأثر بما يجري من تفاعلات النظم الاجتماعية والإدارية، وهو الأداة القوية التي تعمل على التغيير الإيجابي دعماً للحياة المرغوب في استمرارها والتجدد فيها وفقاً للآمال والطموحات، وذلك وفق الأهداف

المستمدة من المجتمع، والتي تعبر عن ماضيه وحاضره ومستقبله، إذ تشكل مؤسسات المجتمع المدني بمجمل أهدافها منظومة إنعاش الحياة في المجتمع الذي نتواجد فيه على المستوى الفردي والجمعي، من خلال تنمية الفرد على المستوى الفكري والوجداني ليكون قادرا على التعامل مع معطيات الحياة وتطويرها لما فيه النفع والفائدة لنفسه ولمجتمعه وللإنسانية. (التل، 1998؛ الطويل، 2001).

وتعتمد عملية التحقيق الإدارية في نجاحها وتحقيق أهدافها على المدخلات التي تتكون منها عناصر هذه العملية وفعاليتها، كما تعتمد على الأدوار الأساسية للقائمين عليها مباشرة أو المعنيين بها بشكل غير مباشر، ومن أبرز القائمين عليها بشكل مباشر هم المحققين، حيث أصبح المختص أساسياً في توجيه الفعاليات المختلفة التي تسهم في عملية إدارة التحقيق والادعاء العام، إذ أن الإدارة الناجحة تعتمد على مدير ناجح، حيث أن مستوى ممارستهم الإدارية والفنية تنعكس على العاملين والمراجعين على حد سواء (القرعان والحراحشة، 2004؛ المساد، 2005).

وعموماً فإن تطبيق مفهوم الشفافية داخل المنظمات يعد مـن العوامـل المهمـةِ الواجب توافرها من أجل تحقيقِ مستوى عالٍ من فعالية الأداءِ والإنجاز، من هنا جاءت ضرورة إجراءِ مثل هذه الدراسة من أجل الكشفِ عن آثر استخدام الـشفافية الإداريـة على فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعـاء العـام فـي المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة. غير أن كثيراً من المنظمات لم تستوعب التغير باتجاه إحلال وتعزيز أبعاد الشفافية الإدارية في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية.

وعلى الرغم من أهمية الشفافية الإدارية في مكافحة الفساد والترهل الإداري إلا أن غالبية المنظمات تعاني من عدم وضوح مفهوم وأهداف الشفافية الإدارية واقتصارها على المفهوم التقليدي، مما يؤدي إلى التقيد بحرفية القوانين والأنظمة والتعليمات والابتعاد عن أداء المهام الوظيفية خشية الوقوع في الفساد وارتكاب أخطاء معينة قد تعرضه للمساءلة، مما يؤثر سلبا على فاعلية هذه المنظمات وبالتالي إلى انخفاض مستوى أداء الأفراد العاملين فيها(أبو النادي، 2001). الأمر الذي أدى إلى إدراك أهمية الشفافية الإدارية لتحسين أداء العاملين، نظراً لأهمية الدور الذي يجسده تبني الشفافية الإدارية مثل تحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والشفافية والمساءلة وغيرها، مما يترك آثاراً ونتائج مختلفة ومتنوعة على المنظمة، سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أو على صعيد العمل والهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة والسياسات المتبعة.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة المختصين العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية للشفافية من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس : ما مدى ممارسة العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام للشفافية الإدارية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

1. 3 أسئلة الدراسة:

1. ما مدى ممارسة العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام للشفافية الإدارية ضمن عملهم ؟
2. ما مستوى فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية ؟
3. ما نسبة ما تفسره ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية في فعالية أدائهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة العاملين للشفافية الإدارية بأبعادها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (التخصص العلمي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (التخصص العلمي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- كون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما الشفافية الإدارية وفعالية أداء العاملين في في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.

2- كونها تتطرق إلى مفهوم الشفافية الإدارية، والتي تُعد إحدى المداخل الهامة لمعالجة العديد من مشاكل الإدارة الحكومية وذلك من خلال توفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطوير نظم مساءلة لديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية وتقديم حلول مناسبة للمشاكل التي تواجهها وفي مقدمتها الفساد الإداري وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في كافة المجالات.

3- قد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة، للقيادات الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، وهذا ينسجم مع التوجهات الوطنية والدولية في مجال الارتقاء بالعمل الإداري المؤسسي المبني على الممارسات الديمقراطية الدالة على الشفافية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي يؤمل من خلال تطبيقها الُرقي بالعمل، في هيئات التحقيق والإدعاء العام.

4- تخدم هذه الدراسة هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة

الشمالية في المملكة العربية السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن الشفافية الإدارية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه لزيادة فعالية هاتين الإدارتين لتعزيز مستوى الشفافية في مختلف مجالات العمل وإيجاد نظم مساءلة على درجة عالية من الكفاءة ولديها القدرة على حل العديد من مشاكل الإدارات وفي مقدمتها الفساد الإداري بكافة مظاهره وأشكاله مما.

5- تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمـام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسـات أخـرى فـي الـشفافية الادارية.

5.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى ممارسة العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام للشفافية الإدارية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تقديم خلفية نظرية تتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، لغرض تطابق الرؤيا مع الإطار الميداني.

2- التعرف على مدى ممارسة العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام للشفافية الإدارية ضمن عملهم.

3- التعرف على مستوى فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.

4- التعرف على نسبة ما تفسره ممارسة الشفافية الإدارية لـدى العـاملين فـي هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الـشمالية فـي المملكة العربية السعودية في فعالية أدائهم؟

5- التعرف على الفروق في ممارسة العاملين للشفافية الإدارية بأبعادها تعـزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (التخصص العلمـي، والمؤهـل التعليمـي، والخبرة الوظيفية).

6- التعرف على الفروق في فعالية أداء العاملين تعزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفية (التخصص العلمي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

6.1 تعريف المصطلحات:

أ. المتغير المستقل: الشفافية الإدارية : متغير مستقل يشير إلى الوضوح و العلنية في كل مجالات العمل التي تتم في المنظمة، مما يقود في النهاية إلى الالتزام بالمتطلبات الأساسية لانجاز العمل والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع والحد من الفساد الإداري بكافة مظاهره وأشكاله(Sibanda, 2002)، وتم قياس هذا المتغير في الدراسة من خلال خمسة مجالات أو أبعاد هي : (الشفافية في التشريعات، الشفافية في المعلومات، الشفافية في الاتصالات والعلاقات، الشفافية في اتخاذ القرارات، الشفافية في تقييم الأداء).

1- **الشفافية في التشريعات :** متغير مستقل يعبر عن الوضـوح والبـساطة والدقـة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل المتبعة فـي العمـل، وكـذلك النزاهة في تنفيذها، مما يؤدي إلى سهولة فهم تلك التـشريعات وموضـوعيتها واستقرارها ومرونتها وانسجامها مع بعضها البعض (العوايشة، 2006).

2- **الشفافية في المعلومات :** متغير مستقل يقصد به الوضـوح والدقـة والمـصداقية والحداثة في المعلومات التي تنساب بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث يستطيع الموظف الحصول على المعلومة التـي يحتاجهـا لتأديـة مهامـه الوظيفية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب دون تأخير، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل المواطنين (دعيـبس، 2004).

3- **الشفافية في الاتصالات والعلاقات :** متغير مستقل يشير إلى المرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم، مما يقود إلى الصراحة والانفتاح والعدالة في التعامل، بالإضافة إلى قوة العلاقات مع الجمهور الخارجي مما يمكن المواطن من الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسهولة (أبو النادي، 2001).

4- **الشفافية في تقييم الأداء :** متغير مستقل يشير إلى الوضوح والدقة والموضوعية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى إشراك المقيم في جميع مراحل عملية التقييم والاستفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد(ارتيمة، 2005)

5- **الشفافية في اتخاذ القرارات :** متغير مستقل يقصد به الوضوح التام و الدقة و الموضوعية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الحرص على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة مواجهة مشاكل العمل بين الرئيس و المرؤوس بكل صراحة وانفتاح بحيث تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين و اقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشاكل العمل (عبدالحليم، وعبابنة، 2006).

ب. **المتغير التابع: أداء العاملين**: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. كما يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

وينبثق منه الأبعاد الفرعية التالية:

1. **كمية العمل:** وتشير إلى حرص العاملين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون

صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مـع مراعـاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.

2. **الانضباط**: ويعني السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتـزامهم بالقواعـد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التـي يعملون فيها.
3. **إنجاز المهام:** المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجـب أن تكـون المهـام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.
4. **جودة العمل:** تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال استغلال الفـرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

جـ. هيئة الرقابة والتحقيق: أنشئت عام (1390هـ) هي بمثابة النيابة، كما أن لها اختصاص جنائي وذلك بالتحقيق في بعض القضايا الجنائية والادعاء فيها أمام المحاكم المختصة.

د. هيئة التحقيق والإدعاء العام: أنشأت عام (1409هـ) وهي من الأجهزة المختصة في الحفاظ على الحقوق، ومستمدة من كتاب الله ومن سنة نبيه، ومرتبطة بوزارة الداخلية، حيث تقوم بتحقيق أهدافها من خلال ثلاث أنشطة هي: التحقيق والإدعاء العام، والرقابة على السجون ودور التوقيف، وتنفيذ الأحكام.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعةً للأدبِ النظـري والدراسـاتِ الـسابقةِ ذاتِ الـصلةِ بموضوع الدراسة الحالية، حيث قام الباحثُ بتقسيم هذا الفصل إلى جزأين:

الجزء الأول: استعرض فيه الأدب النظري المتعلق بمفرداتِ عنوان الدراسةِ وهي: الجريمة، والشفافية الإدارية، وأداء العاملين.

الجزء الثاني: فقد تناولَ الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلـك على النحو التالي:

1.2 الإطار النظري:

مفهوم الجريمة

المفهوم الاجتماعي للجريمة

يعرفها العالم الألماني (أهرنج), بأنها فعل ينطوي على تعـريض حيـاة الجماعـة للخطر, نص عليه المشرع ورتب له عقوبة، وحسب تعريف الهولندي (وليـام أدريـان يونجير) هي فعل يقترف داخل جماعه من الناس تـشكل وحـدة اجتماعيـة, ويـضر بمصلحة الجميع, أو بمصلحة الفئة الحاكمة, ويعاقب عليه من قبل هذه الجماعة، أو من قبل جزء منها، أو بواسطة أجهزة تعين لهذا الغرض, بعقوبة أشد قـسوة مـن مجـرد رفضها الأخلاقي (حوري، 2003). وفي تعريف آخر هي حادث اجتماعي بوجه خاص يؤذي المجتمع إيذاء خطيراً, لأنه يلحق الضرر بأحد أفراده بوجه الخصوص ويهـاجم سلطته بانتهاك حرفة وقوانينه (ماركيزيه، 1983). وهي أيضاً كل فعل يتعارض مع ما هو نافع للجماعة و ما هو عدل في نظرها (رمضان، 1985). وعرفت أيضاً بأنها كل فعل يتعارض مع الأفكار والمبادئ السائدة في المجتمع (أبو عامر، 1981). لقد أتفـق بعض من علماء الاجتماع وبعض من رجال القانون على إن الجريمة ظاهر اجتماعيه،

وأن ما اعتبر جريمة ناتج عن تشريع الجماعة لبعض أفعال وأعمال أفرادهـا سـواء عاقب عليه القانون أم لم يعاقب أي إن المعيار إلى الاستقامة أو عدمها راجع إلى معيار اجتماعي لا إلى معيار قانوني (الطحيس، 1983).

المفهوم القانوني للجريمة:

تعريف الفقيه الإيطالي (كرارا) الذي جاء فيه :أن الجرم خرق لقانون من قـوانين الدولة, بفعل خارجي إلى محسوس صادر عند شخص, لا يبرره قيام بواجب أو ممارسة لحق, متى تناول القانون هذا الفعل بالعقاب، أما في تعريف الفقيهين الفرنسيين (ستفاني ولوفاسور): الجريمة فعل أو امتناع عن فعل يسند إلى صاحبه, وينص عليه القـانون, ويعاقب من أجله بعقوبة جزائية، وفي تعريف الفقيه الأميركي (جيروم هول): الجريمة ضرر محضور بمقتضى القانون الجنائي، مسند إلى رجل عادي بالغ ارتكبه عن إرادة وقصد, ويجب أن ينال عنه عقاباً في القانون (حوري، 2003).

المفهوم القانوني لجريمة الاحتيال:

الاحتيال هو الإجرام الذي يعتمد على أساليب وطرق من شأنها تغييـر الحقيقـة أو تشويهها في ذهن الضحية، ما يجعله يسلم (طواعية) ماله المنقـول أو غيـر المنقـول للجاني (طالب، 2007). ويعرفُ الاحتيال بأنه الجريمة التي يتوصل بها الجاني بالخداع للحصول على مال المجني عليه دون أن يدرك حقيقـة الجـاني (الـشيخلي، 2005). والاحتيال هو الإجرام الذي يعتمد على أساليب وطرق من شـأنها تغييـر الحقيقـة أو تشويهها في ذهن الضحية، مما يجعله يسلم (طواعيه) ماله المنقول أو غيـر المنقـول للجاني (طالب، 2007). والاحتيال هو الاستيلاء على مال منقول أو غير منقول مملوك للغير بنية تملكه (الشاذلي، 2002). ويعرف بأنه الاستيلاء على الحيازة الكاملة لمـال الغير بوسيلة يشوبها الخداع، تسفر عن تـسليم ذلـك المـال (المرصـفاوي، 1978). والاحتيال هو كل فعل يباشره الجاني بنفسه أو بغيره، ويتوصل من خلاله، إلى تـسليم مال منقول مملوك للغير، بدون وجه حق، باستعمال الجاني وسائل الخداع التي نـص

عليها القانون، والتي يقع المجني عليه نتيجتها في الغلـط الـدافع للتـسليم (الحبـوش، 2001).

المفهوم الاجتماعي لجريمة الاحتيال:

الاحتيال هو دور اجتماعي مفتعل يمارسه فـرد لا يمتلـك الاسـتقامة أو الأمانـة الشخصية لكي يحصل على ماك لا يمتلكه ولا جرم في القول بأن الاحتيـال لا يمثـل علاقة تبادل اجتماعي (Social Exchange)؛ لأن الضحية لا يستفيد مادياً أو معنويـاً من المحتال ولا يحصل على منفعة منه بل المنتفع الوحيد هو المحتال، والاحتيال مـن ناحية اجتماعية، هو سلوك اجتماعي ينطوي على ممارسة دور اجتماعي معين تقتضيه الحالة الاحتيالية، ومن أجل تنفيذه يتطلب تفاعلاً (Interaction) مباشراً، وجهاً لوجه، وغير مباشر، عبر وسائل البريد أو الإعلانات التجارية أو وسائل الإعـلان المرئيـة والمقروءة والمسموعة، بحيث نستطيع أن نسمي هـذه الممارسـة الدوريـة المفتعلـة والتفاعل الدوري المفتعل بـ(شبكة الصيد الاجتماعي) ترمى على الفريسة لاصطيادها وجعلها ضحية، نقول إن الاحتيال يشير إلى الاصطياد الاجتماعي -إن جاز التعبيـر- لفريسة تمتلك ماك لا يمتلكه الصياد المحتال (العمر، 2004).

الشفافية الادارية:

تعد الشفافية في الإدارةِ أحد العناصرِ المهمة التي تستحق البحثَ والاهتمام، وقـد ظهر الاهتمام بها جلياً في مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية فـي مجـال النزاهـة والشفافية والمساءلة الإدارية، والذي عقد بمشاركةٍ دوليةٍ واسعةِ النطاق في مـصر سـنة 1999م، وكان تحت عنوان " آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإداريـة كمنظور استراتيجي ومؤسسي"، حيث ركز على الجوانـب الإسـتراتيجية والمؤسـسية والسلوكية في تناول وتحليل جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمـساءلة الإداريـة ومكافحة الفساد الإداري، موضحاً أن الشفافية كمفهوم ترتبط بعملية الإصـلاح الإداري،

حيث تعمل عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبية، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص (Martin, 2000).

والشفافية بجوانبها وأبعادها وعملياتها جميعاً ليست تحقيقاً أو محاكمةً فحسب، بل هي جملةٌ من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخططاً لها، وضمن أقصى المستطاع، بحيثُ يتم الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهدافُ وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميزٍ من الكفاية والفاعلية دون أي تسيب أو إهدار(ارتيمية، 2005).

بدايات الشفافية:

شهدت السنواتُ الأخيرة حركاتٍ إصلاحيةٍ في بعض الأنظمةِ التربوية بعد أن وجه النقد إلى هذه الأنظمة بقصورها عن مواكبةِ مستجدات العصر، وتدني مستويات مخرجاتها، فثورةُ المعرفةِ وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتطور السريع في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وظهور التنافسية بين هذه المؤسسات لاستقطابِ القوى العاملة المؤهلة في مهاراتِ الحاسوبِ والتجارةِ الإلكترونية، والاقتصاد المعرفي، وإدارة المعلومات، والتركيز على مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتج والخدمات في سوق حر عالمي مفتوح، كل هذه العوامل وغيرها أجبرت الأنظمة التربوية على مراجعةِ أهدافِها وسياساتها وبرامجها وطرق تدريسها وتدريبها(المصري، 2001).

ففي الولايات المتحدة الأمريكية (الأكثر تقدماً بين الدول المتقدمة) مثلاً، وجهت انتقاداتٍ حادةٍ لنظامها التعليمي منذ أن صدر التقرير المشهور (أمة في خطر) عام 1983م، وما تبعه من تقاريرٍ عن هذا النظام وتدني مستوى التحصيل في المدارس الأمريكية في الرياضيات والعلوم والقراءة، حيث جاء ترتيبهم الرابع عشر بين البلدان المشاركة في المنافسة، وتفوقت عليه دولاً فقيرةً ونامية مثل كوريا الجنوبية وتايوان، ولقد ترتب على هذا الوضع ظهور ثلاثِ موجاتٍ إصلاحيةٍ في النظام التعليمي

الأمريكي تدعو جميعها إلى تبني نظاماً فاعلاً للشفافيةِ على مستوى المدرسة والمقاطعة والولاية والدولة (مواري،2001).

جاءت الموجةُ الأولى في الثمانينات بعد ظهور تقرير (أمة في خطر)، حيث طالبت المدارس بتطوير المناهج والتركيز على المواد الأساسية (الرياضيات والعلوم والقراءة والتاريخ)، ورفع مستوى تأهيل المعلمين ونادت باللامركزية على المستوى الفردي للمدرسة، ووضع معايير لأداءِ الطلبة تكون المدرسة مسؤولةً على أساسها، وجاءت الموجةُ الثانية في التسعينيات من القرن الماضي، بعد صدور تشريعٍ تبناه جورج بوش الأب عام 1991م بعنوان "أمريكا عام 2000، إستراتيجية للتعليم"(بيرتوك،2001).

وتشير الشفافية إلى وجود بيئةٍ تنظيميةٍ يمكن فيها للجمهور أو المعنيين أن يحصلوا على صورةٍ واضحةٍ وحديثةٍ عن أهداف المنظمة وإطارها القانوني والمؤسسي، والبيانات والمعلومات المرتبطة بسياساتِها، والعمليات المتعلقة بصياغةِ قراراتِها وأحكام المساءلة والرقابة المتبعة لضمان النزاهة، كما تعتبر ركناً أساسياً من أركان الحكمِ الجيد، وهذا يشير إلى وجودِ ثلاثةَ أطرافٍ للشراكةِ في الحكومة وهي: الحكومة، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، إذ أنه في غياب الشفافية ينتشر الفساد ويترتب عليه انخفاض كفاءة المؤسسات بشكلٍ عام، وهذه التشاركية ثلاثية، ولا يمكن أن تثمر نتائجها إلا في سياقٍ مجتمعي قائمٍ على الديمقراطية والشفافية واحترام حقوق الإنسان (ليبينا، 2001).

مفهوم الشفافية:

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيمِ الحديثةِ التي لا يزالُ يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد، على الرغمِ من كثرة الحديثِ عنها، والمتصفح للكتاباتِ الكثيرةِ التي استَعملت هذا اللفظ، يجد أن كلمةَ (الشفافية) ترتبطُ بشكلٍ كبيرٍ بمفاهيمِ المصداقية، والنزاهة، والعدل، أو الوضوح، أو المكاشفة، أو الصراحة، أو دالةً على عكسِ الفساد، كما استعملته منظمة الشفافية العالمية، وغير ذلك من المعاني والألفاظ. كما ارتبطَ مفهوم الشفافية بمفاهيم أخرى مثل الديموقراطية، والمساءلة، والحاكمية، والتمكين

والحرية، وحقوق الإنسان، وارتبط بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، فأصبح الحديثُ يدور حولَ شفافية التخطيط، أو شفافية التنظيم، أو شفافية التوجيه، أو شفافية التقييم، أو شفافية اتخاذ القرار، كما تم تضمينُه في العديدِ من المداخل الحديثة في مجـال الإدارةِ والتي جاءت تحت مسمياتٍ مختلفة مثل الإدارة المفتوحة، والإدارة علـى المكـشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، كما أن هذا اللفظ أصبح يتردد على ألسِنة الجميع من رؤساء دول أو رؤساء حكومات، أو رؤساء منظمات حكوميـة أو نقابـات (أبو كريم، 2005).

والشفافية بالمفهوم اللغوي استناداً إلى الجذر (شف)"الخفة ورقة الحال" أو "الـشيء القليل" أو"الشيء الرقيق الذي يرى ماخلفه"(بعلبكي،1986)

وأما في المعنى الاصطلاحي فتعددت التعريفات حول هـذا المفهـوم ومنهـا " وضوح التشريعاتِ ودقةَ الأعمال المنجزةِ داخلَ التنظيمات وإتباع تعليماتٍ وممارساتٍ إداريةٍ واضحةٍ وسهلةٍ للوصول إلى اتخاذِ قراراتٍ على درجةٍ كبيرةٍ من الموضـوعيةِ والدقةِ والوضوح"(اللوزي، 2000)، وقد سيطر مفهوم الشفافية في الإدارة على اهتمـامِ كثيرٍ من الإداريين والاقتصاديين بسبب التطوراتِ الفكريةِ الحديثة في الإدارة، وقد ربِطَ مفهوم الشفافية بكلماتٍ أربع هي: المصداقية والإفصاح، والوضوح، والمـشاركة، بـل تعدى معناها إلى القول أنها نقيض السرية، فالسرية تعني أن تُخفي أفعالاً عـن قـصد، وبالتالي يقصد بالشفافية إماطة الستار عن تلك الأفعال وعن قصدٍ أيضاً(عليوة، 2001).

أما ماير (Mayer, 2003) فقد عرفها بأنها التخلص من الفسادِ أو السيطرة عليه، وتوزيع المصادر بشكلٍ عادل، وعرفها (الـشيخ، 1997) و(الراشـدي، 2007) بأنهـا "الوضوح التام في اتخاذِ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها علـى الجهـات المعنية بمراقبةِ أداء الحكومة نيابةً عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة ".

وعرفها(خرابشة، 1997: 8) بأنهـا "وضـوح التـشريعات وسـهولة فهمِهـا واستقرارها وانسجامِها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها

وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضـافةً إلى تبسيطِ الإجراءات، ونشرِ المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحةً للجميع".

ويرى (منصور، 2000) أن الشفافية هي "توفر المعلومات لعامةِ النـاس حـولَ السياسات والنظم والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية"، وعرفها (حسن نافعـة)، على أنها "الوضوح الكاشف لأي انحراف أو خروج على القانون، أو أي محاولة للخداع والتضليل"(داوود، 2004).

وتعني الشفافية أن القرارات المتخذة وتنفيذها يتم وفقا للقوانين والاجراءات السارية التي تكون أصلا قد وضعت بمشاركة عامة أو على الاقل واسعة. بالاضافة الى مأسسة مساءلة السلطة السياسية (منظمة الشفافية الدولية، 2006).

أما كوبل (Koppal, 2004) فترى أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة فـي النتائج، والشفافية كما يراها فوقن (Vaughn, 2000) هي حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين، وأن الشفافية ليست مجـرد تـوفير معلومات، ولكنها تحتوي أنواعاً من المشاركة والمـسؤولية، وأن اسـتخدام أنواعهـا المختلفة تعتمد على الظروف المحيطة، وربط تشـستر وبرونـو (Chester & Bruno, 2000) الشفافية بالمساءلة في كون المساءلة مبنية على الشفافية.

ويرى بوفنيز (Bovens, 2006: 13) بأن "الشفافية وحرية المعلومات أصبحت مـن أهم شروط تطبيق عملية المساءلة، وذلك من خلال تزويد الجهات المسؤولة عن عملية المساءلة بكل المعلومات الضرورية بحرية ووضوح"، أما ثيركيلدسين (Therkildsen, 2001: 27) فيرى أن "الشفافية خطوة أولية تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة من قبـل المنظمات عن طريق وضوح الأهداف ومراقبة الأداء".

ولكن من وجهة نظر فيشر فإن "الشفافية بحد ذاتها غير مؤهلة بشكل كاف لتكـون بديلاً أصيلاً عن عملية المساءلة" ويتفق بوفنز (Bovens, 2006 :13) مع فيشر(Fisher, 2004: 504) بأن "الشفافية وحدها لا يمكن أن تكون مرادف للمساءلة الحديثة وذلك لأنها

تهتم بكشف الحقائق أو بإيصال النقاشات والمفاوضات للعامة أو بكشف الأحكام المختلفة ولذا فإن الشفافية بوصفها مجموعة من التقارير العامة وحدها ليست مؤهلة لأن تكـون مرادف للمساءلة العامة".

ويشير سباندا(Sibanda, 2002) بأن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجـاد هيكـل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعـدم التعـرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة.

ويعرفها ريان واليش (Ryan & Walsh , 2004) أنها: التزام طرف ما بأن يخـضع للمحاسبة من قبل طرف آخر أو جهة أخرى تحاسب وتساءل وتقبل الأطـراف الثانيـة ضمنا أو علانية بأن تقدم تقريرا للأطراف الأولى، وتعني التزام من طـرف بتحقيـق أهداف أو تقديم خدمات واستخدام موارد وتقديم تقارير عن الأداء للطرف الآخر.

والمتأمل في التعريفات السابقة يرى أنها ركزت على الوضوح والإفصاح عـن المعلومات سعياً إلى ضبطِ العملية الإدارية ومنعِ الفساد بكافةِ صورهِ وأنواعه.

أهمية وفوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

تحقق الشفافية عدداً من المنافع و المزايا التي لا غنى عنهـا فـي أي مجتمـع ديمقراطي حقيقي ويترتب على تطبيقها العديد من الآثار الايجابية من أهمهـا: تمكـين المواطن من الاعتراض المبرر والموثق عـلى أعمال الحكومة التي لا يوافق عليهـا للمصلحة العامة أو الخاصة، وان تجعل الموظف أكثر حذراً و حرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين، وايضا تقليل المخالفة عن جهل بالقواعد، وتقليل المخـالفة في حال معرفتها و إدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة، وكذلك تعمل على توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وايضا ترسـيخ قـيم التعـاون والعمل الجماعي ووضوح النتائج (أبو كريم، 2005). واختيار قيادات إدارية تتـصف بالنزاهة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العـام (اللـوزي، 2002)، بالإضافة الى ان توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة وهي بـذلك أداة هامـة جـداً لمحاربة الفساد (الراشدي،2007).

وتكمن أهمية الشفافية بشكل عام في الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس منظمـات القطـاع الخاص والتي يعد الربح والقدرة التنافسية في السوق مؤشرين مباشرين وأكثر وضوحاً عن مستوى الأداء.

وتشكل الشفافية الإدارية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة العامة وآلية لضبط العمـل الإداري وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الفعالية القصوى والكفاءة الأفـضل لـلإدارة، وغيابها يؤدي لانتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية (ارتيمة، 2005).

وترى (أبو النادي،2001) بأن للشفافية أهمية في توجيه المجتمع ككل، بمعنـى أنها قادرة على التركيز على تحسين الأداء، وتوجيه المجتمع الوجهة السليمة، وتحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة للمجتمع، وتنوه (الطراونة، 2008) إلـى ضـرورة تواجد عناصر الشفافية في أي تنظيم إداري وذلك لضبط سلوك العاملين وإلزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي يضعها هذا النظام بهدف إنجاز العمل والحفـاظ علـى حقـوق العاملين، لذا فإن اتباع إجراءات الشفافية الإدارية يحافظ على مصالح المنظمة ويصون حقوق العاملين.

تدعو الإدارة بمفهومها المعاصر للتركيز على إدارة الأداء والنتائج أو ما يدعى "بشفافية الإنجاز" والتي تعني عدم النظر للشفافية على أنها توزيع اللوم أو العقوبات بل النظر إليها كعملية إدارية هادفة وضرورية لتحقيق مجموعة من الأهـداف(دعيـبس، 2004):

1. فهم أداء البرامج والخدمات والعمليات.
2. الاتفاق على توقعات الأداء.
3. تحسين الأداء من خلال عمليات التقييم والتغذية الراجعة والتي تهدف لخلق بيئة تعليمية مستمرة.
4. إظهار مستويات الأداء والتي يتم تحقيقها بالقطاع العام.

وتتعدد أهداف الشفافية الإدارية وآلياتها التي تستخدمها الـدول لمحاربـة بعـض

المظاهر السلبية في الإدارة، وتشير (العوايشة، 2006) إلى أن للشفافية ثلاثة أهـداف رئيسة هي:

1- الشفافية المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز طبقا لهذا البعد علـى مدى إتباع الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.

2- الشفافية المتعلقة بالفعالية: والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على اتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إداريـة تشمل التخطيط والتنسيق وإعداد الموازنات التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.

3- الشفافية المتعلقة بالبرامج: ويمتد هذا الهدف ليـشمل مـساءلة الموظـف، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثـة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما (درة، 1991) فيرى أن أهداف الشفافية هي:

1- الرقابة والتحكم: ويقصد بها ضمان حسن استخدام السلطة ومنع استغلالها عـن طريق استخدام نظام الأوامر والتعليمات على المدخلات والرقابة على العمليات كأداة لضمان تناسق السلوك الإداري مع القوانين والتعليمات من قبل المـديرين التنفيذيين ويمكن النظر للهدف من الشفافية ضمن هذا المنظور بأنه تقليل حجـم الأخطاء أثناء التنفيذ.

2- الشفافية كنوع من الضمان: والمقصود هو أنها وسيلة لـضمان حـسن التـزام العاملين والمديرين والرؤساء بالقانون ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بعيداً عن واقع المسؤوليات.

3- الشفافية كعملية للتحسن المستمر، وتحقق الشفافية هذا الهدف بعد تحقيقها للهدفين السابقين فتكون أداة لخفض السلبية في الأداء ولخلق استعداد مسبق لدى العاملين للبحث والتطوير وتجنب الأخطاء.

وأشار (العموش، 2000) إلى ثلاث متطلبات للشفافية، وهي:

1. التحديد الواضح للأدوار ومسؤوليات الشركاء فيما يتعلق بالترتيبات التضامنية.
2. الاتفاقات المكتوبة بين الشركاء فيما يتعلق بالأهداف وتحديد التزامات كل شريك ما لم توجد أسباب قهرية تتطلب السرية.
3. التقرير الصادق فيما يتعلق بالنتائج التي تم تحقيقها.

ويوضح (الخرابشة، 1997) مجموعة من الأسباب التي كان لها الأثـر الكبيـر بزيادة الاهتمام بالشفافية الإدارية وهي:

1- أهمية الشفافية في محاربة الفساد: وتبرز أهمية الشفافية في هذا السياق بالتصدي لعواقب الفساد وما تجره على الدول وخاصة النامية منها من أضـرار فقـدان الشرعية السياسية للمؤسسات الحكومية وتدني الكفاءة الاقتصادية وسوء توزيـع الموارد وتداعي منظومة القيم في المجتمع.

2- ضغوط المجتمع الدولي وتأثير العولمة، مما جعل انتقال المعلومـات والأفكـار والأخبار حول العالم أمراً سهلاً، وكان لزيادة الاهتمام بالمساءلة وبخاصة مـن قبل الدول المتقدمة والمجتمع الدولي ككل، أثر ملموس في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها إصلاح العديد من الأنظمة.

3- ثورة المعلومات والاتصالات، وأدى ذلك إلى زيادة الحاجة للشفافية، فكمـا أن التطور في مجال المعلومات أداة لمواجهة الفساد، فإن استغلاله السلبي قد يؤدي لانتشار الفساد.

4- الاهتمام المتزايد بالإصلاح الإداري: إن زيادة الاهتمام بالشفافية المركزة علـى النتائج قد يساعد في عملية الإصلاح الإداري، فالإجراءات المعقدة تهيئ مناخـاً ملائماً لانتشار الفساد وتبسيطها ووضوحها يحد من الفساد ويعد هذا مـن أهـم مبادئ الإصلاح الإداري.

الشفافية والمساءلة:

الشفافيةُ والمساءلةُ مفهومان مترابطان يعزز كلاً منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافيةِ أي قيمةٍ تذكر، ويسهم وجود هاتين الحالتين معاً في قيامِ إدارةٍ فعالةٍ وكفؤةٍ ومنصفةٍ على صعيدِ المؤسسات العامة والخاصة (الراشدي، 2007).

فالشفافية والمساءلة إذا اختفتا فقد يتعذر تحديد حجم الفسادِ أو قياسه على نحوٍ دقيق، فهي ثقافة جمعية تسهم في ممارسة الديمقراطية على نحو صائب وسليم(الناصر، 2002)

وأشار (عاشور، 2001) إلى أن الشفافية الإدارية تتطلب كفاءة عالية من المساءلة وأن العلاقة بين الشفافية والمساءلة هي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت كفاءة المساءلة زادت الشفافية.

وانطلاقاً من القناعةِ بأن انتشار ممارساتِ الفساد في العديدِ من دول العالم بشكلٍ عام، والدول النامية بشكلٍ خاص، فإن هذه الممارسات تعيقُ وبشكلٍ كبيرٍ الجهود المبذولة لتحقيق التنمية الشمولية وإدامتها، وإن الحاجة ماسة لإبداء المحاولات واتخاذ الخطوات العملية على نطاقٍ واسعٍ لتحسين مستوى الأمانة في التعامل بين الأطرافِ المختلفةِ في المجتمعات سواء أكانت للدول النامية أو المتقدمة حيث يعزز مبادرات البنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي منظمات دولية مثل: الشفافية الدولية في ألمانيا لتعزيز دور الشفافية والمساءلة كأساسيات للحكمانية الجيدة، فكما يقول (بتر إيغن Peter Egan) رئيس مجلس إدارة الشفافية الدولية "بأنه لم يسبق أن كان الاهتمام العالمي لتحسين الشفافية والمساءلة أكبر مما هو عليه الآن، سواء في القطاع العام والخاص، أو في المنظمات الدولية وغير الحكومية" ويتم حالياً التعبير دولياً عن الاعتقاد بأنه بوسع زيادة الشفافية ليس تحقيق مستويات ذات معنى من المساءلة فقط، وإنما بوسعها القيام بذلك بفعالية عالية ومن ضبطٍ للتكاليف، كما يوجد ثمةَ إدراكٍ باستحالةِ إحداثِ تغييراتٍ

جوهريةٍ ومستديمةٍ في المواقفِ والممارسات ما لم يتم تسخيـر طاقـاتِ قوى المثلث الوطنـي لأي بلـد وهي: الحكومة، القطـاع الخاص، المجتمع المدني (الكايد، 2003)

الشفافية والفساد

الفساد مفهوم واسع يشير إلى انعدامِ القيمِ الأخلاقيةِ السليمة، ويـستمد قوتَـه مـن الغموضِ وعدمِ الوضوح، فالعلاقة بين الشفافية والفساد علاقة عكـسية فكلمـا ازدادت الشفافية ارتفعت إمكانية محاربة الفساد، كما إن ارتفاع معدل الفساد يعتبر مؤشراً على انخفاضِ أو انعدامِ الشفافية، وقد تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة للتـصدي للفساد بشتى صوره وأشكاله، إذ أنـه يعتبر العدو الأول للتنمية والديمقراطية، ومشجعاً لكل مظاهر الفوضى وعدم احترام القانون (أبو كريم، 2005).

وقد وجدت بعض الإدارات فوائد وآثاراً ايجابيةً لتطبيقِ الشفافية كونَها تعملُ علـى محاربةِ الفساد بكافة صوره وأشكاله، فشفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يـساعد في منع الانحراف، كما أن شفافية التشريعات تساعد فـي إزالـة المعوقـات وتبـسيط الإجراءات والإنجاز بسرعة، بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة من قبـل الموظفين (عليان وجرار, 1997).

ولكي تساهم الشفافية بدورٍ فعالٍ في مكافحةِ الفساد الإداري، فلا بـد مـن تـوافر مجموعة من العناصر وهي: (اللوزي، 2000؛ الشيخ، 1997)

1- ضرورة تحقيق مستوى متقدم من التطوير الإداري.
2- ضرورة إيجاد برامج إصلاحية للأنظمة والتشريعات.
3- ضرورة إشباع حاجاتِ المجتمع من التعليم.
4- تطوير نظام تقييم الأداء لجميع العاملين واستخدامِ مبدأ الكفاءة في الترقيات.
5- تقييم الأداء الفردي والمؤسسي للتنظيمات الإدارية.
6- بذلُ الجهد للتعرفِ على الأسباب المؤديةِ إلى ممارسة الفساد الإداري بأشـكاله بين العاملين في المنظمة.

7- تحسين وتطوير السلوك الأخلاقي الوظيفي بين الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية.

8- وضع برامج للرقابة الإدارية لمحاربة الفساد الإداري ومعاقبة الفاسدين.

أنواع الشفافية:

للشفافية عناصر محددة تجعل أطار الشفافية أكثر بروزاً ألا وهي العلانية والقانونية، فالعلانية هي العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية، وهي أول خطوة في طريق الرقابة على فعاليات الحكومة الإدارية، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة أو الحكومة حيث تتوفر وسائل الإعلام من خلال الصحافة والتلفزيون الإذاعة والنشرات الوزارية أو الحكومية و الندوات و المؤتمرات الصحفية واللقاءات... إلخ، وإن هذه الوسائل المعروفة والمتداولة تتيح عنصر العلانية للمواطن العادي وللمراقب سواء من المجتمع المدني أو القضاء أو الأجهزة الحكومية المكلفة (الطراونة، 2008).

وأشارت (دعيبس، 2004) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية وهي:

1. الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.
2. الشفافية المؤدلجة: هي تلك التي تنطلق من وتخدم مصالح وأيديولوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.
3. الشفافية الانتقائية: وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

وإذا ما أردنا الإشارة إلى عناصر الشفافية الأساسية فإنه يمكن الإشارة إلى الآتي (نافعة، 2004):

1- وضوح رسالة المؤسسة ومبرر وجودها من خلال تحديد دقيق لرؤية المنظمة ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.

2- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، أن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات العلاقة.

4- نشر واسع للمعلومـات والبيانـات وتوفيـر أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقدمها. ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المؤسسة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها.

5- أن تبتعد المنظمـة قدر الإمكـان عـن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.

6- الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تهدف في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الأفراد بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.

7- امتلاك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها، وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع.

8- صياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها وتدريب العاملين في هذه المؤسسة عليها.

9- أن تبنى المنظمة موقعاً لها على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عن ما يجري داخل المنظمة وكذلك أن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

سياسات تطبيق الشفافية الإدارية:

أشار (أبو طه، 1997) إلى مجموعة من السياسات لتطبيق الشفافية بفاعليـة وهي:

1. برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفـه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عـن المؤسـسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإداريـة وهيكلهـا التنظيمي، الأدلة التنظيمية.
2. الأدلة التنظيمية: ويكون ذلك من خلال إعداد للأنظمة والقـوانين والتعليمـات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عنـد الـضرورة ومعرفـة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى مـا يجـب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هـذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.
3. البلاغات والتعاميم: ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعاميم التي لهـا علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايـات التعـديل أو الإلغاء أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حـال إصـدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة.

تنص المعايير الدولية على ضرورة توافر العناصر التالية لتحقيق وتعزيز مفهوم الشفافية ومساندة تطبيقه (العضايلة،2000):

1. توفر الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجـود روح ديمقراطيـة فـي

الممارسات العملية في الحياة اليومية فالممارسة الديمقراطية تـضمن قانونيـة الوصول الى المعلومات من خلال قوانين لحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين.

2. تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعـد قانونيـة مكتوبـة ومنشورة وان تكون في متناول المواطن. وانتهـاج الـشفافية فـي الأنظمـة والقوانين.
3. وضع قواعد واضحة للنشر تحدد فيها، المعلومات التي يجب توفيرها، والمواعيد التي يجب نشرها فيها.
4. أن توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها.
5. أن توفر المؤسسات الحكومية البيانات التي يحتاجها المواطن والقطاع الخـاص لوضع الخطط المستقبلية.
6. نشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم ونتائج توفر الشفافية في مختلـف مناحي الحياة.

وأشار (الشيخ، 1997) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:

أولاً: صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها وهي من أهم معوقـات الـشفافية الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتـالي فـإن كثـرة الأهـداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقـة للشفافية الإدارية.

وقد بين (اللوزي، 2002) أن هنالك معوقات إدارية أخرى منها:

1. غياب الشفافية ويتمثل في غياب التدفق الحر للمعلومات، والشجاعة في تركيز الأضواء على نواحي الانحراف والخلل والتعقيد.
2. غياب المؤسسية، وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وخضوعها للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية.
3. ضعف الأداء وعدم الإنجاز وهي السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة

المعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن سوء التنفيذ، ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم قبول إنجازه من قبل رئيسه المباشر.

4. عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل.

5. ضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية.

كما يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية نتيجة لغياب الشفافية، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليـه عـدم تحديـد ووضوح الأهداف لخطط التطوير ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القـرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن هناك فجوة بين الخيال والحقيقة ذلك أن الأهداف المحددة في الخطط التطويرية واسعة جـداً وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل ويرجع ذلك إلى أن الدول النامية تنـشد تحقيق التنمية بقفزات غير منطقية ولا تتلاءم مع إمكانياتهـا (الـسعايدة، وخرابـشة، 2003).

ثانياً: الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجـراءات، الأمـر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيـذ الـشفافية فـي الإدارة. وتُعـد التشريعات أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجـاد قدر من التفاهم والتنسيق بين الموظفين، وتختلف المنظمات فيما بينها من حيـث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمهـا، فهنـاك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وتحديد صـلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعهـا لأداء الأعمال المطلوبة، وفي الوقت نفسه نجد أن هنـاك بعـض المنظمـات تتـصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيهـا

(الفوزان، 2005).

ويعد وضوح التشريعات ذا أهمية بالغة للمنظمة مهما كانت طبيعة العمل الذي تزاوله وذلك للأسباب التي بينها (عدنان، 1993) فيما يلي :

1. تساعد التشريعات على ربط المنظمة بالظروف البيئية المتغيرة والتي تؤثر فيها، حيث إن التغيرات السريعة التي تجعل عملية وضع السياسات التنظيمية هي الوسيلة الفعالة لمعرفة هذه المتغيرات والايفادة من الفرص التي تخدم أهداف المنظمة وتقليل المخاطر التي تتعرض لها.
2. تُعد التشريعات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة، ويقوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشادات لما يجب عمله.
3. تحدد التشريعات التي سوف تأتي من خلال تحديد إطار عمل كل فرد.
4. يؤدي استخدام التشريعات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك والتردد ما دام أنه يتصرف طبقاً للسياسات الموضوعية، كما أنها تنمي من يقومون بتطبيقها وتكسبهم خبرات ومهارات جديدة.

إن السياسات والتوجهات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية توجه السلوك التنظيمي وتضفي انطباعات معينه على تفكير وتوقعات الأفراد والجماعات بحيث تنسجم هذه التوقعات مع درجة وضوح وموضوعية الممارسات الإدارية وتؤثر بالتالي في أجواء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها، فإذا أدرك الموظفون بأن السياسات الإدارية السائدة في التنظيم على درجة عالية من العدالة والاستقرار والثبات، فإن ذلك مدعاة للإيمان بإمكانية الاعتماد على الإدارة والثقة بجميع قراراتها. ولعل وجود هذه الفلسفة ضمن التنظيمات الحديثة يبرر انتشار معتقد بأن دور الإدارة هو التوجيه والضبط في حين أن دور المرؤوسين هو التبعية المطلقة، ومعنى ذلك أن الرقابة أحادية الجانب من قبل الرئيس فقط، ولعل هذا الاعتقاد يرتبط بالنظرة إلى العامل، فإذا كان العامل أنانياً ويكره العمل فإنه بالتالي من غير المحتمل أن يعرف أو يهتم بما هو أفضل للمنظمة (Sibanda, 2002).

التجربة السعودية في مجال الشفافية ومكافحة الفساد :

حرصت المملكة العربية السعودية على محاربة الفساد، وذلك يتضح من خلال وضع الأنظمة التي تكافح الفساد كنظام مكافحة التزوير، ونظام مكافحة الرشوة ونظام تأديب الموظفين، ونظام مباشرة الأموال العامة. وهناك بعض اللوائح كلائحة التفتيش الإداري بوزارة العدل، والتفتيش القضائي. بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الجهات المعنية بمكافحة الفساد كديوان المظالم الذي يختص بالفصل في النزاعات الإدارية، ووزارة الخدمة المدنية التي تقوم بدور رقابي إداري على الوزارات والمصالح الحكومية، وديوان المراقبة العامة الذي يقوم بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصرفاتها، وهناك المباحث الإدارية، وشعبة غسل الأموال التي تقوم بمكافحة جرائم غسل الأموال. وشعبة التزييف والتزوير التي تقوم بمكافحة جرائم التزييف والتزوير، وشعبة التحقيقات ويدخ لضمن اختصاصاتها التحقيق في بعض الجرائم الفساد الإداري، وإدارة مكافحة التزوير وتختص بمكافحة جرائم التزوي، وهيئة الرقابة والتحقيق التي تقوم بالادعاء والتحقيق في المخالفات الإدارية، وفي الجرائم الجنائية المتعلقة بالوظيفة العامة كالرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ (المطيري، 2008).

كذلك قامت هيئة الرقابة والتحقيق بإنشاء (الهيئة الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد)، والتي من ضمن أهدافها: حماية النزاهة ومكافحة الفساد، وتحسين المجتمع السعودي بالقيم الدينية، والأخلاقية، والتربوية، وتوجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السليم واحترام النصوص الشرعية والنظامية، وتوفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية، وتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع (آل علي، 2007).

وعلى الصعيد الخاص قامت (إدارة سعفة القدوة الحسنة) بمكافحة الفساد الإداري والأخلاقي، فطرحت فكرة جائزة (سعفة القدوة الحسنة: الشفافية والنزاهة) وهي جائزة تهدف إلى تشجيع وزيادة الوعي حول الشفافية والنزاهة والعدالة والمسؤولية من خلال منح جائزة للمؤسسات التجارية والحكومية التي تتصرف كقدوة حسنة يحتذى بها الآخرون، وتتمثل القيم الرسمية التي يتم تشجيعها عن طريق هذه المبادرة في الآتي:

الشفافية: وهي المدى الذي تتبع فيها المنظمة مبدأ نشر المعلومات عن نفسها.
النزاهة: ويقصد بها المبادئ العامة التي يجري تطبيقها بالكامل في المنظمة.
العدالة: التي تتطلب معرفة معاملة المنظمة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بالعدالة.
المساءلة: وهي القدرة على المساءلة وتحمل مسؤولية نتائج أعماله (www.saafah.com).

فتعد جائزة (سعفة القدوة الحسنة) تشجيعاً للسلوك الأخلاقي السوي في التعاملات؛ مما يرفع من مستوى الأداء والأعمال وهذا يعود بالمصلحة والفائدة للجميع، والغرض الأساسي من هذه الجائزة هو إبراز وتكريم الأدوار التي تقوم بها المؤسسات الحكومية والتجارية التي يمثل سلوكها السوي مثالاً ناصعا للنزاهة والمسؤولية والعدالة لكي تكون مثالاً يحتذى به؛ وهذا يعطي نتائج حية تعود بشكل ايجابي على الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية (آل سعود، 2008).

فعالية أداء العاملين :

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة, فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المنظمات حيث تهتم المنظمات دائما برفع مستوى الأداء وتحسين كفاية العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة, وفي ظل الظروف الراهنة فأن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء وكفاية الإنتاجية للعاملين بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها, فالمنظمات أصبحت توجه تحديات داخلية وخارجية متعددة.

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشياً ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه (أبن منظور، 1990). وهكذا يتّضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

كما يعني الأداء في الاصطلاح "القدرة على عمل شيء أو إحـداث نتـاج متوقـع" (الصاوي، 1999: 145).

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها, ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمـات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Hamady,2001).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مـستوى الفـرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث عرف (أبو بكـر، 2005) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرتـه. ويعـرف الأداء على أنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الصباغ والدرة 2008).

ويعرف الأداء بأنه "النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة" (الدحلة، 2001: 96).

كما يعرف الأداء بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منهـا عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب فـي ضـوء معـدلات فـي استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها (Mortory, et.al, 2005).

والأداء يعرف على أنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعـل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (Bohlander, & Snel, 2007).

كذلك يعرف (الهيتي، 2005) الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويـل المـدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما يعرف "بالقدرة على ممارسة عمل أو مهنة أو مجموعة من الإعمـال نتيجـة بعض العناصر مثل المؤهل، والخبرة العلمية الناتجة عن ممارسة فنية، وتطبيقية لمـدة تكفي الحصول على هذه الخبرة، والقيام ببحوث عملية ونشر النتائج"(شـرف الـدين،

.(2007

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف أداء العاملين على أنه مؤشر سلوكي يدل على مدى نجاح أو فشل الفرد في القيام بمهام وواجبات الوظيفة وفقاً للمعايير التي تحددها المنظمة من حيث التفوق والامتياز.

أهمية دراسة أداء العاملين :

يعد الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المختلفة في تحقيق أهدافها، مما دعا هذه المنظمات إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضلهم كفـاءة، وتُـوليهم اهتماماً خاصاً من حيث توفير فرص التدريب المناسبة، وتمنحهم المزيد من الحـوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة.

وتهدف دراسة أداء العاملين إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، واكتـساب معـارف واتجاهات ومهارات جديدة لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة والتعامل معهـا بـشكل علمي سليم، وخلق علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منها في قالب واحد، وهذا يولد انتماء الفرد للمنظمة، ومـساعدة العـاملين علـى أداء أدوارهم الوظيفية الجديدة المطلوبة (Redman & Wilkinson, 2008).

كما تنبع أهمية دراسة أداء العاملين، من مساعدة الأفراد فـي تحـسين فهمهـم للمنظمة وإدراكهم لدورهم فيها، مساعدتهم في تحسين قدراتهم وحل مشكلات العمـل، وتوفير فرصة للأفراد للتطور والتمييز والترقية، ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة (عبدالله، 2002).

أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في (الطائي وآخرون، 2006):

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشروط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها أعداد كبيرة ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

وأن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها(Torrington, Laura, & Steven, 2008: 302).

وأشار بعض الباحثين أن هنالك نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي (الحنيطي، 2003).

ويركز البعض منهم أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية الراجعة. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة يجنب معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام الانحياز، ويضمن عدالته، وهذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين(أبو شيخه، 2005).

وأن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها(العزاوي، وجواد، 2009):

1. وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل،

وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

2. وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة، هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

العوامل المؤثرة في الأداء:

إن المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها, لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك, فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد, فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف (هلال، 2009).

ومن العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون علية, فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين, وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج(الصباغ والدرة، 2008).

ويعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل

الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة (زويلف، 2003).

وتتلخص العوامل المؤثرة في الأداء في عدة نقاط، مما يوجب على المسؤولين الأخذ بها لتحديد العوامل المؤثرة في الأداء (عبدالمحسن، 2002) وهي كالآتي:

1- اختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

2- التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

3- مدى تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج؛ فالفرد العامل عندما يكثر من العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، وقد ينتج عن ذلك انخفاض نوعية المنتج النهائي.

4- العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

كما أضاف (يوسف، 2000) عوامل محددة لكفاية الأداء، وهي:

1. رغبة العاملين في العمل: وتشمل العوامل المتعلقة بشخصية الفرد وحاجاته ودوافعه، ومستوى تعلمه ودرجة ثقافته، والعوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الجماعي والحضاري للفرد.

2. قدرة العاملين على العمل: تشتمل على العوامل التي تتعلق بجوانب المعرفة اللازمة لأداء الفرد، كالمستوى التعليمي، والمهارات الشخصية للعاملين، وتصاغ العلاقة ما بين الرغبة والقدرة كالتالي:

الأداء في العمل = الرغبة في العمل × القدرة على العمل.

وعليه تلعب العوامل المؤثرة في الأداء الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين.

مشاكل الأداء

للمدير مجموعة من التوقعات التي ترتبط بسلوك وطبيعة أداء الفرد لعمله، كما وتتكون هذه التوقعات من مجموعة من الأسس والقواعد، وتبدأ مشكلة الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد لم تتحقق وهنا يحدث تناقص بين الأداء المتوقع من الفرد القيام به والأداء الفعلي الذي قام به الفرد.

ومن مشاكل الأداء التمرد، ورفض تنفيذ الواجبات التي يجب عليهم تنفيذها، ومخالفة قواعد العمل، والإهمال، وإثارة المتاعب، والتأخير، وعدم التعامل مع الزملاء، وعدم الدقة في الالتزام بمواعيد الحضور أي الغياب المستمر، وعدم إتباع تعليمات المشرف (حسن، 2005).

ويعود أسباب حدوث مشاكل الأداء، إلى جملة من الأسباب ومن هذه العوامل (الدحلة، 2001):

1. عدم كفاية القدرات العقلية كعدم القدرة على الفهم الصحيح والتعلم، وتعبير الفرد عن نفسه بصورة جيدة.
2. عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة: كالافتقار إلى توفير معلومات حول طبيعة الواجبات والمهمات التي يجب عليه القيام بها، وافتقار الفرد للخبرة في العمل.
3. الحالات الانفعالية التي تعطل العمل كالقلق والإحباط.
4. معايير العمل المنخفضة: كأن يشعر الفرد بالرضا عن مستويات منخفضة للأداء.
5. انخفاض دافع الأداء: كعدم اهتمام الفرد بأداء عمله بجد ونشاط كالفرد الكسول.
6. المحددات الجسمانية: كضعف بصر الفرد أو قصر قامته التي تعيق الفرد عن أداء وظيفته بصورة جيدة.

7. الأزمات العائلية: كالمواقف العائلية التي تحدث للفرد تعيقه كالمرض والطلاق وغيرها.
8. الاهتمام بمطالب العائلة على حساب العمل كرفض الفرد للسفر للعمل لفترة ما بسبب الالتزامات الأسرية.
9. عدم ملائمة البيئة المادية المحيطة بالفرد لأداء عمله كالضوضاء والبرد و الحر الشديد.
10. عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العمل كفشل المسؤول في توصيل المعلومات التي تخص الأداء المتوقع من الفرد أو عدم توفر معلومات عن الأمور التي تحتاج إلى تصحيح في أداء الفرد.

وعليه، فإن سلوك أداء الفرد محصلة تفاعل خصائصه الذاتية مع خصائص بيئة العمل، فأسباب مشاكل أداء الفرد بعضها يختص ويرتبط بخصائص الفرد كافتقاره للجهد والنشاط والاهتمام بالعمل، وهناك مشاكل تعود إلى ظروف بيئية وطبيعة بيئة العمل كالظروف المادية للعمل والضوضاء وعدم ملائمة الاتصال، وصعوبة إيصال المعلومات.

أساليب تحسين الأداء

إن المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب ولا يستطيع أي باحث أن يتناولها جميعاً في دراسة واحدة. لذلك سيتم دراسة أهم هذه المتغيرات على النحو الآتي:

1- **البناء التنظيمي:** يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة (Gibson, 2006).

2- **أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محـددة. وتـساهم أنظمـة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا مـا اتـسمت باليـسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

3- **الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات. فالاتصالات الإداريـة تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة وأهـدافها وتوجهاتها و خططها ترتبط بعملية الاتصالات **(**المصري، 2008**)**.

4- **نمط القيادة:** إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليـه مختلـف النـشاطات فـي المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل علـى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحـشد طاقـاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيـق الأهداف والغايات المرجوة (الجبوري، 2000).

5- **الحوافز:** تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفـراد علـى العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيـز الأداء الإبـداعي فـي المنظمـات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبـذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية**،** وتعتبـر الحـوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبـداع وتنميتـه **(**النمر، 2001**)**.

6- **التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقـدم

المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يـساعد علـى أداء العاملين المميز**(**البدارين، 2006**)**.

وهناك أساليب عديدة لتحسين الأداء، كما بينها (الشاويش، 2005)هي:

1. تحسين الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ. التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ب. التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم، من خلال السماع لهؤلاء الأفراد بأن يؤدوا الأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ج. ربط الأهداف الشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

2. تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق محتوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء.

وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي (درة، 2003):

أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ب. المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوفر لديهم مهارات وصلاحيات؛ لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج. تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة هي العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقوموا بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

ه. التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى فرص المشاركة في لجان وفي فرق للدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3. تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب،ويمكن تحسين الأداء المطلوب من خلال (حسونه، 2008):

أ. التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل والقضاء على الوقت الضائع.

ب. الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

ج. المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

عناصر إدارة الأداء:

عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز ومن هنا عدة عناصر للأداء: كما بينها(العزاوي، وجواد، 2009)

1. الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
3. الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وإدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشـر وعبارة عن تغذية راجعة مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظـف وبين المشرف لهذا الموظف, تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجـب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعـال بـين الموظـف والمـشرف. ويعـرف (الزهراني، 2007) إدارة الأداء بأنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعمليـة إدارة الأداء, وهـي(مـصطفى، 2008):

1. تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب أداء العاملين التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة, ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2. تقييم الأداء: وهي عملية قيـاس الأداء وتقييمـه للتأكـد مـن تحقـق الأداء المستهدف.
3. التغذية العكسية للأداء: ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانـت سلبية أو إيجابية, من خلال جلسات تقييم الأداء, والعمل على تطوير وتعـديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسيه أساسية, وهي ما يلـي(المعـاني، 2009):

1. أهداف إستراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمـة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديـد خـصائص العـاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
2. أهداف إدارية: حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عـن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحـسين وحفـز أداء الموظفين للأفضل, كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
3. أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في أداء العاملين ومعالجته, وتحديد جوانب القوة في أداء العاملين وتحـسينه للأفـضل ومكافئتـه, والتعرف على الأسباب التي أدت إلـى القـصور أو القـوة فـي الأداء ومعالجتها من الأساس.

وإن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصـر أو معلومـات للمنظمة, وتكون كما يلي(بحر، والعجلة، 2010):

1. وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحـو تحقيـق أهـداف وغايـات المنظمـة والموظفين على حد سواء.
2. طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
3. طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمـساعدة فـي وضـع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
4. تقدم المعلومات اللازمة عند إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
5. وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مـشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.
6. وسلية توفير تغذية راجعة منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.
7. وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
8. تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولـة دون الوقـوع أو تكـرار المشكلات والأخطاء.

مما سبق يتضح أن ادوار المديرين والمشرفين تدعوهم إلى محاولـة إدارة أداء العاملين تحت سلطتهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل فعال وباسـتخدام الوسـائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات التقييم لإدارة أداء العاملين نحو الأفـضل, ولابـد قبل ذلك من تحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العـاملين أو المشرفين والمدراء, وإعادة توصيف مهام وواجبات الرؤسـاء إذا لـزم الأمـر أو توصيف وظائف العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

تقييم الأداء:

تُعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقـل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا, فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمـل بحيويـة

ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل المديرين, وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم, وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك, ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة (العقيلي، 2008).

وعرف (معجم المصطلحات الإدارية, 2007: 544) تقييم الأداء بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم".

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل, لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون, وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه (أبو شيخه، 2005).

بينما يعرف تقييم الأداء بأنه استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الانجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة (حسونه، 2008).

ومن خلال ما تقدم تعد عملية تقويم الأداء عملية مستمرة، وإنها جزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية وأن الفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتنمي قدراته، وأنها أي عملية تقويم الأداء تركز على التغذية الراجعة حصراً بإبلاغ العالين بالمعلومات حول نتائج هذا التقويم، بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم فضلاً عن الآتي(ديل وإيلز، 2002) :

1- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وبالتالي تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة.

2- توضح مدى استجابة العاملين لسياسات المنظمة وإستراتيجيتها وبرامجها.

3- مكامن الإبداع لدى العاملين وبما يميزهم عن أقرانهم، زيادة عن تعزيز إمكانياتهم لتطوير أدائهم في الامد القصير والبعيد.

4- كيفية استثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، وبما يحقق أهداف المنظمة.

5- وضع الفرد العامل بصورة ما ترغب المنظمة تحقيقه، والذي سينعكس بالتبعية لفائدته وصالح المنظمة ذاتها والمجتمع ككل.

وهكذا يبدو أن عملية تقويم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة و كليهما سيحقق أهدافه من ورائها.

أهمية تقويم أداء العاملين

لتقويم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة وللمنظمة ذاتها ومن خلالهما للمشرفين وللمجتمع عموماً، وهنالك علاقة جدليه بين هذه المكونات (العاملين، المشرفين، المنظمة، المجتمع)، فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة، ومن خلالها يتقدم المجتمع إذ إن الأداء الجيد للمنظمات تؤدي بالنتيجة الى تطوير المجتمع الذي يحتضنها، وستركز الدراسة في هذا المجال على أهمية تقويم الأداء تكون عادةً على جانبين للعاملين والمنظمة، على حد سواء وكما يأتي:

أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمن أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي أندفاعهم نحو العمل وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال (الدرة والصباغ، 2008؛ والهيتي 2005):

أ - إنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية

أو منح العلاوات والمكافآت، أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.

ب - يحصل من خلالها على معلومات عن انجازه وتقدير ذلك الانجاز من وجهة نظر الإدارة، وإن أكثرنا يرغب في معرفة أين يقف بالضبط، وكيف يجري تقييم أداء العاملين ؟، وبذلك ستكون هنالك فرصة للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير صوب تحسين الأداء، وبما يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جهة والأهداف الشخصية من جهة أخرى.

ج - تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.

د - تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

هـ - تسهم في أشعار العاملين بمسئوليتهم، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأداءه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل وبذلك سيشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه.

ز - خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معاً.

أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة

إن أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر

استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلات المتاحة الأخرى في وقت معـين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقويم الأداء وهذا يقود للتعرف على أهم فوائد تقويم الأداء بالنـسبة للمنظمـة والمتمثلة بما يلي (الكبيسي، 2005) :

أ - تعد نتائج التقويم بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد إستراتيجية الحصول علـى الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتخمين أهـدافها (السالم وصالح، 2002).

ب - تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.

ج - تعد اختباراً لسلامة عمليات التوظيف كالاختيار والتعيين والحكم علـى سـلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين.

د - يؤدي تقويم الأداء دوراً مهماً في تحديد المدى النسبي لدرجـة ملائمـة الهيكـل التنظيمي (المستلزمات الإدارية، خطوط السلطة..) لمتطلبات الأنشطة في المنظمة وعملياتها المختلفة (ديل وإيلز، 2002).

هـ - يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد مـن فلسفة ربط المكافئة بالإنتاجية.

و - تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية، وذلك لتوجيه كـل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفائته الشخصية.

ز - تسهم في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الاحكام مما يبعد المنظمـة مـن احتمـالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم علـى بعـض لاعتبـارات شخصية وليست موضوعية (أبو شيخه، 2005).

ح - تشكل نتائج تقويم الأداء أحد أهم المؤشرات أمـام المنظمـة لتخمـين المنـاخ التنظيمي، مستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين سعياً لتطويرها وزيادة انـدماج الأفراد في المنظمة عبر رفع روحهم المعنوية (Rue & Byars, 2005).

ط - تسهم في التعرف على المجالات التي لا يستفاد منها بمهارات أعضاء المجموعة وتستطيع أن تسهم من خلال التعرف على مجـالات النمـو والمتوقـع وتطـوير العاملين. كما تستطيع أن تعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة وتقدم للعاملين الفرص الكاملة للاستخدام الكامل لقدراتهم(الكبيسي، 2005).

ي - تجبر الرئيس المباشر على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مـدى تقدم كل فرد في عمله.

ك - تسمح بتقرير مستوى كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية، فتحليل نتائج تقويم أداء المرؤوسين ومقارنته بنتائج التقويمات السابقة يكشف عن نسبة الأكفّاء ونسبة الذين يعانون من أوجه ضعف في أدائهم، وهو ما يكشف بدوره عن جهد الرؤساء فـي تطوير مرؤوسيهم سواء عن طريق التوجيه أم التدريب أم التحفيـز الإيجـابي أو السلبي ويحقق ذلك ترشيد المنظمة لأساليب أو طرق اختبار شـاغلي الوظـائف الإشرافية(Rao, 2004).

مما تقدم يمكن التوصل أن أهمية تقويم الأداء تكمن في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمنظمة، ومن ثم العمل على معالجـة الـضعف وتعزيز القوة، فعلى مستوى الموظفين داخل المنظمة يصار إلـى إعـادة تـأهيلهم وتدريبهم وإدخالهم دورات متخصصة وعلى مستوى المنظمة يـصار إلـى إعـادة النظر في سياساتها بما يوصلها إلى تحقيق أهدافها.

أهداف نظام تقويم أداء العاملين

يهدف نظام تقويم الأداء الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العـاملين في المنظمة و أن المنظمات تتباين فيما بينها في مجال استخدام االمعلومـات والإفـادة منها. فيرى (درة،2003)، إن المنظمة تحقق من توافر نظام للمعلومات الإدارية عـن أداء العاملين هدفين هما :

1- يخص العاملين وهو إيجاد القاعدة لتغذية مؤثرة موضوعية، وضمان عدم إهمال العامل.

2- الثاني يخص المنظمة وهو اتخاذ القرارات الإدارية، وتوافر التوثيـق لتأكيـد ملائمة هذه القرارات.

ويرى (هلال، 2009)، إن أغراض تقويم الأداء تندرج تحت مجموعتين.

1- الغرض المعلوماتي Informative Purpose.

2- الغرض التحفيزي Motivational Purpose.

واما (عبدالله، 2002)، فأنه يصف أهداف تقويم الأداء بأنها :

1- تقييم الفرد ودوافعه.

2- تنمية وتطوير الفرد.

3- تخطيط الموارد البشرية.

ويرى كل من (السالم والصالح، 2002)، وجود غرضين لتقويم الأداء هما :

1- يمكن الاستفادة من نتائجه في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- يمكن أن يستند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته وتطويره.

وقدمت (نصر الله، 2001)، تصنيفها لأهداف نظام تقويم الأداء.

1- تحسين وتنفيذ التعلم

2- زيادة معدلات استخدام التعلم أثناء العمل.

3- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعلم في المنظمة.

ويرى ماثيس وجاكسون(Mathis & Jackson, 2003)، أن لتقويم الأداء أغـراض عدة : التحفيز، والترقية، وتخطيط المستقبل الوظيفي، والتدريب والتطـوير، وإعـداد خرائط الإحلال، والنقل والتعين، وتطوير معايير الأداء، والاتصال، والحكم على مـدى فاعلية أنظمة الموارد البشرية والتمهيد إلى تطويرها، والتعرف على قيمة الموجـودات الإنسانية (رأس المال البشري) التي تمتلكها المنظمـة، إذ تعـد هـذه ميـزة تنافـسية للمنظمات التي ترتفع قيمة موجوداتها أو رأسمالها البـشري بمـا يفيـد فـي وضـع استراتيجياتها وتحديد أهدافها.

العلاقة بين الشفافية الإدارية وأداء العاملين:

إن نظام تحسين أداء العاملين تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد المهمة، كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل (الكايد، 2003)، إضافة إلى تأثيرها على تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل.

وأصبح الاهتمام بتحسين أداء العاملين ملحوظاً بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما: العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة الإنتاجية (العوايشة، 2006).

إذ إن قضية ثقة العاملين في عدالة نظام تحسين الأداء ودقته قضية لا يمكن تجاهلها من حيث وجودها كشرط أساسي لنجاح النظام وفعاليته (ارتيمة، 2005).

يستخدم المديرون أساليب مختلفة للإفصاح؛ إذ نجد بعضهم يطلعون الموظفين على خطط المنظمة المستقبلية قبل مناقشة الأدوار الفردية، بينما يبدأ آخرون بالوصف الوظيفي الرسمي الذي يعنى عادة بوصف المسؤوليات، ومهمات العمل، ومستوى الصلاحيات لوظيفة معينة. ويشير (ارتيمة، 2005) إلى ضرورة التأكد من أن الموظف يفهم ويعرف مسبقاً أن قيامه بإجراءات أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة. وهذا يلقي على عاتق المدير مسؤولية إفهام الموظف ما يترتب عليه من عواقب على ما يصدر عنه من تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب.

ويشير (العموش، 2006) في هذا المجال إلى أن هناك الكثير من المختصين في مجال الإدارة يؤيدون فكرة أن أي موظف ينشأ في محيط عملي مترابط الأداء والشفافية، لابد أن يجني ثمار إخلاصه وعمله، وإن كان هناك نسب معينة تحدد مدى هذا الإخلاص ودرجات التفاني فيه. وأنه مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في التقييم ومدى استكمال معاييره وبنوده، فإنه لا بد من إيضاح حقيقة واضحة وواقع لا بد من الاعتراف به بأن إبلاغ الموظف بدرجات التقييم سلبية كانت أو إيجابية من أهم أبجديات التعامل الحضاري والشفافية.

ويمكن القول إن الوضوح وإعطاء المعلومة المطلوبة في وقتها المناسب يساعد

الموظف في تطوير أدائه بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشـر ومـن خلال أوجه الإيضاح الآتية(الشواورة، 2009):

أ. معرفة الموظف بأهداف المؤسسة ككل وأهداف وحدته بشكل خاص، وإيضاح آلية التقييم للموظف من حيث: لماذا يقيم ؟ ومتى؟ وكيف؟ وإيضاح مـستوى أدائه وما الطرق التي يمكن أن تساعده في رفع مستوى أدائه بإعطائه فرصة لتحسين الأداء

ب. وجود معايير أو مقاييس واضحة وعادلة تساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة والتخبط وتحقيق نجاح عملية التقييم وأن ما يجب إدراكه والتركيز عليه هو أن الموظف نفسه يجب أن يعرف هذه المعايير بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه.

وقد أشار ستريهل (Strehl, 1993) إلى مجموعة من النقاط التي يمكن مـن خلالها أن تتم عملية الإيضاح وهي:

أ. عقد اجتماعات فردية يقدم خلالها الموظف تقريراً موجزاً أسبوعياً أو شـهرياً عن عمله.

ب. عقد اجتماعات دورية للمجموعة، يقدم خلالها الموظفون تقارير حول الأعمال أو المشاريع التي ينفذونها.

ج. تواصل غير رسمي؛ من خلال تجول المدير، والتحدث مع الموظفين.

د. تواصل محدد ويكون ذلك عند ظهور مشكلة على نحـو غيـر متوقـع مـع الموظف صاحب العلاقة.

كما تعد المشاركة في تقييم الأداء مفهوماً مهماً وتتمثل أهميتها فيما يأتي:

أ- المشاركة في التخطيط: ويرى معظم المديرين أنه من المفيد تخصيص يوم في السنة للاجتماع مع الأفراد ومناقشة ما تسعى المنظمة لتحقيقه في العام القادم، لضمان سير الأفراد معهم في الاتجاه نفسه، كما أنه يحفز الموظفين ويشعرهم بنوع من التمتع بالصلاحيات، ويحد من حجم الخطط المكتوبة التي تفرضـها

جهات أعلى، وعملية التخطيط تنطوي على مشاركة متساوية نسبياً بين المدير والموظف، وهما يتناقشان من منطلق وجود قاسم مشترك من الاهتمام بينهمـا وهو النجاح (ارتيمة، 2005).

ب- المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء: إن مشاركة الموظف في وضع المعايير التي يقيم عليها أداؤه مهمة في قبوله لها والتزامه بها، وفي هذا الصدد تطرق (الصباغ ودره، 1986) إلى وجوب أن تكون المعايير محـددة وواضـحة لا غموض فيها وأن يكون هناك قبول ورضا من قبـل العـاملين ضـمن هـذه المعايير.

ج- المشاركة في تقديم الاقتراحات: إن الإدارة الذكية هي التي تـدعو الموظـف لتقديم مقترحات صريحة مباشرة حتى ولو كان هناك خارطة عمـل، فإنهـا تشجع الأفراد على تعديلها إذا لم تكن معقولة.

د- المشاركة في التقييم: يستطيع الموظف أن يشارك في التقييم من خلال: التقييم الذاتي؛ وهنا يمكن اعتبار التقييم الذاتي جزءاً من عملية الإدارة بالأهداف، إذ يقوم الموظف المشترك بعملية التقييم بتحديد أهدافـه، ومـدى تحقيقـه لهـذه الأهداف، ويؤكد أن هذا الأسلوب يستخدم لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين (الطشة، 2007)، ويمكن أن تكون المشاركة في التقييم من خلال مشاركة الموظف في تقييم أداء المدير.

وفي ضوء ما سبق بيانه من تأثيرٍ للشفافية على الاداء الوظيفي، ولما للشفافية من أهميةٍ في تنميةٍ وتطويرٍ أداء العاملين والارتقاءِ بسلوكياتهم، فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، كل ذلك دعا إلى الاهتمام بالشفافية كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، خاصةً وأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الموضوعية والشفافية في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلاً عن أن

الشفافية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الدائرة والعاملين وبالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي.

2. 2 الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لم يجد الباحث – على حد علمه - دراسات سابقة تناولت متغيرا الدراسة معـاً وهمـا الشفافية الإدارية، وفعالية أداء العاملين كموضوع واحد في دراسة واحدة، ومن هنا فقد عمد الباحث إلى تقسيم الدراسات إلى دراساتٍ عربية وأجنبية تناولت متغيـر الـشفافية الإدارية، ودراساتٍ عربية وأجنبية تناولت متغير فعالية أداء العاملين:

أ. الدراسات العربية:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم إلقاء الضوء على أهم الدراسات العربية في مجال الشفافية وفعالية الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في توضيح كافة الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، مما قد يساعد إلى حد ما في تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

وأجرى (المطيري، 2011) دراسة بعنوان "أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في أداء العاملين (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل) في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (426) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى الأداء الوظيفي ذات مستوى مرتفع. ووجود أثر لأبعاد إدارة الوقت في الأداء الوظيفي، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

وأجرت (ياسين، 2010) دراسة بعنوان" أثر المعرفة القانونية على أداء

الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية", وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(342) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصورات موظفي الدوائر المالية في الوزارات الأردنية لمستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المعرفة القانونية والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأداء الوظيفي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والعمر).

وأجرى (أبو شقدم وياسين، وسعيري، والمصري، 2010) دراسة بعنوان "اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(682) موظفاً، وتم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها, أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أساليب وسياسات التنمية الإدارية والأداء الوظيفي كما تبين بأن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

وأجرى (المعاني، 2009) دراسة بعنوان: "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات

تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، شملت الدراسة (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات. وكان من اهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الاتية: (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة). على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغير إدارة المعرفة 40.9% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.

وأجرت (الشواورة، 2009) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك في الفصل الأول من العام الدراسي2009/2008، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة والمكون من(73) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود معيقات تحول دون تحقيق الشفافية وبدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الشفافية في المعلومات تعزى لمتغيري (الخبرة والرتبة الأكاديمية) ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد وأستاذ مشارك). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات ممارسة الشفافية تعزى لمتغيري(الرتبة الأكاديمية، والخبرة).

وأجرى (العتيبي، 2009) دراسة بعنوان : "الشفافية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة الشفافية في منظمات القطاع العام، والتعرف العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية، ومحاولة الوصول إلى أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية. وشملت عينة الدراسة (396) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في

المنظمات المبحوثة كان متوسطاً بشكل عام، حيث أن الوضوح يمثل أكثر بعد من أبعاد الشفافية وجوداً، بينما المشاركة في اتخاذ القرار تمثل اقل بعد من أبعاد الشفافية وجوداً. كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر في تطبيق الشفافية، فقد جاءت القيادة والتدريب كأكثر العوامل تأثيراً في تطبيق الشفافية، وتبين أن ضعف قدرة القادة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، ووصول قيادات إدارية غير مؤهلة إلى مراكز عليا في المنظمات تؤثر في تطبيق الشفافية .كما توصلت الدراسة إلى أن أقل العوامل تأثيراً على تطبيق الشفافية تتمثل في ضعف الاهتمام بتقنيات التكنولوجيا، والروتين في العمل، والتعقيد في الإجراءات.

أجرى (الجعبري، 2009) دراسة بعنـوان " دور الإبـداع فـي تحـسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية, دراسة تطبيقيـة علـى شـركة كهربـاء الخليل", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية, ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطـوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (151) موظف, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا, أما مدى استخدام الإدارة للأسـاليب التـي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسـطة, وكـذلك واقـع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة , أما دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة.

وفي دراسة قامت بها (الطراونة، 2008) بعنوان " أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية". بهدف معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (661) موظفاً تشكل ما نسبته (40%) من مجموع العاملين في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية، وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أبرزها:أن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة. ووجود فروق ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، حيث إن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً.

وفي دراسة قام بها (الزعبي، 2008) بعنوان "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك" وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (341) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى التزام العاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك بالقيم الثقافية الفردية، وبالقيم الثقافية التنظيمية قد جاء بدرجة متوسطة، وإن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك قد جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الغيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال) على مستوى أداء العاملين، وان هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى أداء العاملين، وأن هناك أثر للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

أما دراسة (نعمان، 2008) فجاءت بعنوان" علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى, دراسة حالة جامعة تعز – الجمهورية اليمنية", هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث(تحديد الاحتياجات التدريبية, اختيار المتدربين, تصميم الدورات التدريبية وتقييم العملية التدريبية), وتم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (136)

فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات, وكذلك أسلوب اختيار المتدربين غير فعال حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين, وكما أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

كما أجرى (الطشة، 2007)، دراسة هدفت إلى التعرف على "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة لكويت من وجهة نظر الموظفين". وتم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة بالنسبة للمجلات ككل، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ولصالح الذكور وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية لصالح حملة مؤهل الثانوية.

وأجرى(شراب، 2007) دراسة بعنوان" تقييم اثر نظام الحوافز علـى مـستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلـك مـن خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحـوافز ومـستوى الأداء واسـتخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وتم تطبيق الاستبانة على عينـة تكونت من (97) موظفاً. وظهرت نتائج كثيرة للدراسة مثل أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، واثر الحوافز المعنوية متوسط, وتأثير الحـوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء ككل متوسط, ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقررة مسبقا.

أما دراسة (عبد الحليم وعبابنة، 2006) دراسة بعنوان"أهمية التفـويض الإداري و

الشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية" وهدفت إلى التعرف على مدى توفر الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتألفت العينة من (329) فرداً، شملت جميع أفراد القيادات الإدارية والإشرافية في هذه المؤسسات والدوائر، وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: الشفافية، ثم البيئة الإبداعية، يليه التفويض، وأخيرا الممارسة الإبداعية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ايجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة، كما وجد بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ومستوى الدخل لأفراد عينة الدراسة زادت الاتجاهات الايجابية نحو توفر الشفافية والتفويض والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية، وكلما زاد عدد العاملين في مركز المؤسسة أو الدائرة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية، كما تبين أن مؤسسة المواصفات والمقاييس حظيت بأعلى درجة توفر لمجالي الشفافية والتفويض، بينما كانت الأقل توفراً في دائرة الأحوال المدنية التي حظيت بأقل درجة.

وهدفت دراسة (العوايشة، 2006) التي كانت بعنوان " اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" إلى التعرف على اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (239) فرداً من العاملين في الوزارات والمؤسسات المشمولة بالدراسة.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن اتجاهات العينة نحو الجائزة كانت بشكل عام ايجابية، وجاءت أهمية الجائزة في المرتبة الأولى، والوعي بالجائزة في المرتبة الثانية، ثم معايير الجائزة في المرتبة الثالثة، ثم جاءت حوافز الجائزة في المرتبة الرابعة، في حين جاء أسلوب تقييم الجائزة في المرتبة الأخيرة، كما بينت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الجائزة بالنسبة لمتغيرات (معايير الجائزة، وأسلوب التقييم، والحوافز)، تعزى للمستوى الوظيفي وكانت لصالح فئة الإدارة

العليا، في حين لا توجد فروقات بالنسبة لمتغيرات (الوعي بالجائزة، وأهمية الجائزة) كما توجد فروق في اتجاهات العاملين نحو الجائزة تعزى للخبرة العملية فيما يتعلق بالوعي بالجائزة، وقد أوصت الدراسة بنشر الوعي بالجائزة وتطبيق الشفافية، ليؤدي ذلك لتميز الأداء الحكومي.

وفي دراسة قام بها (الهيتي، 2006) بعنوان "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية", وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر(القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية (الأردنية) والعمالة الأجنبية (الصينية), وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين. وتكونت عينة الدراسة من(685) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

دراسة (ارتيمة، 2005) وهي بعنوان " شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع ومعوقات الشفافية" وهدفت إلى التعرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى الشفافية بهدف رفع وتحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم. وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (600) فرد من كافة المؤسسات الإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية) في مركز وزارة التربية والتعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاه الموظفين نحو مجالات الدراسة كانت جيدة، وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على أعلى درجة، وأن من أكبر معوقات الشفافية الإدارية هو نمط القيادة السائد.

دراسة (أبو كريم، 2005) والتي هدفت إلى التعرف على "درجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها بالإضافة على التعرف على العلاقة القائمة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية"، وتكونت عينة الدراسة من الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والتي بلغ عدد أفرادها (306) فرداً وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجملها عالية، وكذلك أشارت النتائج إلى أن الأكاديمية تمارس الشفافية في الجامعات بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية والإدارة ككل، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية تعزى إلى الكلية حيث كانت لصالح الكليات العلمية.

وأجرى (عواد، 2005) دراسة بعنوان " تقيـيم نظـام قيـاس الأداء الـوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة", هدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومعرفة واقع وآليات نظام تقييم الأداء المعتمد والمطبق في مؤسـسات الـسلطة, وتكونـت عينـة الدراسة من العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية والتي بلغ عـدد أفرادهـا (571) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود ضعف عام في نظـام تقييم الأداء، وعدم الالتزام من قبل الجهات الإشرافية المسئولة في الـسلطة لتطبيـق نظام تقييم فعال والاستفادة من نتائجه, وكذلك وجود خلل واضح في عمليات تحديـد وصياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف، وانه لا يتم ربـط الحـوافز بنتائج تقييم الأداء.

دراسة (دعيبس، 2004) وهي بعنوان " مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية" وهدفت إلى تحديد مفهوم الشفافية وأهميتها بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيق مبدأ الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، تكون مجتمع الدراسة وعينتها من كافة المدراء والمشرفين في مراكز الوزارات الأردنية والبالغ عددها (19) وزارة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن درجة تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات كان ضعيفاً، حيث لا يتم إعطاء المعلومات للأفراد بطريقة يستطيعون فهمها، بالإضافة على عدم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره، كما أشارت النتائج على وجود الكثير من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق مبدأ الشفافية وهذه تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية.

وفي دراسة قام بها (الحوامده، 2004) بعنوان "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية", حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء, وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من(483) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية. كذلك وجدت علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

وأجرى (قطيس، 2004) دراسة بعنوان "تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم, دراسة حالة المتدربين في شركة راس لانوف لتصنيع النفط", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في أداء العاملين وسلوكهم, ثم قياس عناصر فاعليـة البـرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين في شركة راس لانوف لتصنيع النفط في ليبيا , تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة

من(316) موظفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أسـلوب اختيـار المتدربين لم يكن فعالا نظرا لان سياسات الاختيار لم تكن واضحة, ولعـدم تـساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية, والى ضعف عملية تقيـيم الـشركة للبرامج التدريبية مما قال من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثنـاء وبعـد التنفيذ.

وفي دراسة (كراسنة، 2003)، حول " فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني" دراسة مدنية من وجهة نظر وزارة الصحة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي لعملية تقييم الأداء في الأردن من خلال معرفة العناصر التي تدعم وتؤثر إيجاباً أو تلك التي تقف عائقاً أمام النظام، ومعرفة وجهات نظر الموظفين ونظام تقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام كانت جيدة وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، بالإضافة إلى ترتيب المجالات حسب أهميتها كما يلي: أهمية الشفافية في تقييم الأداء، ثم المعلومات التي تواجه شفافية التقييم، يليه واقع شفافية التقييم الذي حصل على أقل درجة،

وفي دراسة (لبوكميش، 2000) بعنوان " نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر" دراسة ميدانية تحليلية هدفت إلى معرفة واقع أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر ومعرفة مدى رضا الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (208) موظفاً وموظفة وتوصلت الدراسة إلى مايلي:عدم مراعاة نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر لأهداف تقييم الأداء، وموافقتهم بدرجة عالية على تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون استثناء. واعتماد عملية التقييم بشكل ضعيف على سجلات ومصادر المعلومات حول أداء الموظفين عند تقييم أدائهم.

واعتماد عملية التقييم بشكل ضعيف على معايير تقييم الأداء، واعتمادها بشكل أساسي على معيار الأقدمية.

ب.الدراسات الأجنبية:

قام دانيال بدراسة (Dainal, 2010) بعنوان (تحسين ممارسات الأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات في باكستان) وقد هدفت الدراسة على تحديد أبرز المشاكل والتحديات التي تواجه ممارسات إدارة الأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات الباكستانية، بالإضافة إلى الكشف عن أفضل ما يمكن أن يستخدم من أجل تحقيق نظام فعال في إدارة الأداء، أجريت الدراسة على (22) شركة، وتشير الدراسة أنه من خلال تطبيق خطوات تنفيذ إدارة الأداء مثل تحديد الأهداف والتدريب والاتفاق على الأهداف ومراجعة الأداء ونظم التعويض، فإن الاهتمام ينصب على القضايا المرتبطة بالأداء مثل الاستياء الوظيفي، والدوران الوظيفي العالي، والبيئة الصارمة.

وأجرى ويلدي (Weldy, 2010) دراسة بعنوان "التعلم التنظيمي والتحـول : استراتيجيات لتحسين الأداء" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقـة بـين المنظمة المتعلمة, وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. أجريت الدراسة على (212) شركة فـي الولايـات المتحـدة الأمريكية في لوس انجلوس, وتم في الدراسة توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمـة وتحويل التدريب كإستراتيجية لتسهيل التعلم وإدارة المعرفة, وقد توصلات الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحـسين أداء الـشركات وتحقيق ميزة تنافسية, وأن هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب وبـين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

وأجرى هو تشن تسنق (Ho&Chin-Tsang,2009) دراسة بعنوان "العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة والأداء" تم إجراء هـذه الدراسـة علـى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المسجلة في وزارة الاقتصاد التـايواني, وقـد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بـين العوامـل المـساعدة علـى إدارة المعرفـة

(الإستراتيجية والقيادة, الثقافة التنظيميـة, نظـام الحـوافز التنظيمـي وتكنولوجيـا المعلومات) والأداء. أجريت الدراسة على (139) شركة، وتوصلت الدراسة إلـى أن الموظفين هم العنصر الأكثر أهمية في إدارة المعرفة وان الإستراتيجية والقيادة هـي أكثر العوامل تأثيرا على الأداء, كما أن تأثير إدارة المعرفة جاء مـن حيـث توليـد المعرفة وتطبيقها على العمليات وعلى جانب من العملاء.

واجى هورنسبي (Hornsby, 2008) دراسة بعنوان "إدارة الشفافية: تأثير قانون المعلومات العامة على الحكم المحلي في تكساس"، فقد تم تحليل تأثير دور قانون المعلومات العامة في تكساس على الإدارة المحلية، حيث أن قانون المعلومات العامة لتكساس مشابه للقانون الفدرالي لحرية المعلومات، وقد تبنت معظم الولايات قوانين مشابهة، وقد بينت الدراسة أن قانون المعلومات في تكساس وقوانين حرية الاجتماعات متداخلة، وأنه كثير ما يساء تفسيرها من قبل مسؤولي الحكومة المحلية، ومع أن القانون يدعم الشفافية الحكومية، إلا أنه لم تجر الكثير من البحوث على أثر القانون على الحكم المحلي سواء من الناحية المالية أو المهنية أو الإجرائية.

قـام براون (Brown, 2008) بإجراء دراسة بعنوان "أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين في كادر الاستقبال في الفندق"، هدفت هذ الدراسة إلى معرفة علاقة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثـر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفندق، حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (82) فندقاً في مدينة آميس في آيوا وبلغت العينة (328) مفردة, وكانت نتيجة الدراسة عدم وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي, وتُعـزى هذه النتيجة لعدة عوامل مثل الافتقـار إلى اتساق التقديرات، الخـوف من حالات الانتقام المحتملة، التحيـز في الفندق، الافتقار إلى الالتزام أو بسبب عـدم وجـود العلاقات.

أمـا دراسة سبريل (Spruill, 2008) بعنوان"تحليل علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف: دراسة حالة"، وقـد هدفت هذه الدراسة إلى قياس عوامل

الارتباط بين المناخ التنظيمي و أداء الموظف في قسم محـدد يقدم حلولاً تقنية ومبرمجة لقسم الرعاية الصحية العسكرية للحكومة الفدرالية في أمريكا، ومعرفة هل أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحث وهي (المساءلة، التعاون، القيادة، الانحياز، القدرة على التكيف، والثقة) والأداء الوظيفي. بلغت عينة الدراسة (100) موظف، وتوصلـت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قويـة بين الإنتاجيـة وأداء الموظف في المنظمة, وخدمة , والمناخ التنظيمـي بأبعـاده.

وأجرى كارثرسي (Carruthersy, 2008) دراسة بعنوان" الـشفافية الإداريـة وعلاقتها برفع درجة الروح المعنوية في المدارس الحكومية والخاصة"، هدفت هـذه الدراسة إلى الكشف عن الشفافية الإدارية وعلاقتها برفع درجة الروح المعنويـة فـي المدارس الحكومية والخاصة، أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (55) معلماً ومعلمةً في (4) مدارس حكومية ومدرستين خاصتين في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظات الصفية، وقد أظهرت نتائج الدراسـة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى وجود علاقة طردية بين الشفافية الإداريـة في المدرسة وزيادة فعالية أداء المعلمين، فكلما زادت الشفافية الإدارية المدرسية علـى المعلمين زادت فعالية أدائهم أثناء الحصص الصفية، وأظهرت ضرورة القيام بـدورات إشرافية وتوعوية للمعلمين والمشرفين التربويين لزيادة أهمية الشفافية الذاتية والنفـسية لدى المعلمين.

وقامت بيوتروسكي وفان (Piotrowski and Van Ryzn, 2007**) بدراسـة بعنوان" اتجاهات المواطن نحو الشفافية في الحكومة المحلية** "وهدفت إلـى التعـرف على اتجاهات المواطن نحو الشفافية في الحكومة المحلية. وقد أجريت الدراسـة علـى عدد من المواطنين الأمريكيين، وبلغت عينة الدراسـة (1687) مواطنـا ومواطنـة، وأشارت الدراسة إلى أن العوامل التي تجعل المواطن مطالبا بالشفافية في الإدارة المحلية

في الولايات الأمريكية المتحدة تتعلق بالأيدولوجية السياسية للمواطن، ودرجة الثقة بالقادة الإداريين في القطاع العام، ودرجة التعامل مع الأجهزة الحكومية.

وقام نورمان (Normann,2007) بدراسة بعنوان: الانفتاح والشفافية في في مؤسسات التعليم في الدنمارك، حيث هدفت إلى تطبيق قانون تم تطويره سنة2002 بشأن الانفتاح والشفافية في مؤسسات التعليم في الدنمارك. تم وضع هذا القانون من اجل ضمان الجودة العالية للأداء فعلى المدارس نشر وبيان قيمتها والفلسفة التربوية وتقييم نوعية التعليم.فكل مدرسة تكون متاحة للجمهور عن طريق شبكة الانترنت وبيان معلومات عن معدل الطلاب والتسرب والانتقال والحوافز للمعلمين وتقييمهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا القانون سيوفر فرصة لتعلم المدارس من بعضهم البعض معلومات عن الأداء وحث المعلمين والآباء والأمهات على العمل معا لتحقيق نتائج أفضل و تعزيز المنافسة بين المدارس والمواطنين بحيث سيصبحون قادرين على اختيار المدارس الأفضل لأبنائهم،و نشر المعلومات هدف في حد ذاته لتحقيق المزيد من الشفافية. وأوصت الدراسة بتطبيق هذا القانون على جميع المدارس في بلدان الشمال الأوروبي.

وقد أجرى ستيفنز (Stephens,2007) دراسة بعنوان: شفافية إدارة البيانات، وهي دراسة نظرية ركزت على مفهوم الشفافية في إدارة البيانات الذي يشير إلى الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات في إدارة البيانات في جورجيا، كما أشارت إلى فائدة شفافية إدارة البيانات والتي تتمثل في تحقيق المساءلة وعدم القدرة على إخفاء أي عملية باستخدام التكنولوجيا.

وأخيرا ناقشت الدراسة الأسباب التي تؤكد ضرورة شفافية إدارة البيانات في المنظمات والتي تتضمن تحقيق الشفافية والمشاركة المؤسسية, فالمنظمات المفتوحة ذات أداء أفضل من المغلقة , كما أن المجموعات الشفافة تولد المزيد من القيمة إلى جمهور أوسع , وان الشفافية تقلل من تكلفة إدارة البيانات.

وأجـرت كراوس(Krause, 2007) دراسة بعنوان"استكشاف العلاقة بين صحة الموظفين والأداء الوظيفي"، هـدفت الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقـة بين صحـة العاملين, وعلى وجه الخصوص عوامل (الإجهاد، ممارسة التمارين،

البدانة) على الأداء الوظيفي لموظفي مستشفى هاموند هنري الواقعة في الوسط الغربي لمدينة جينسو في الينوي في أمريكا، حيث بلغت العينة (199) موظفاً. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين (البدانة، والإجهاد) والأداء الوظيفي. في حين أن العلاقة بين ممارسة التمارين الرياضية والأداء الوظيفي كانت علاقة ايجابية.

وأجـرى زيغـالا مريانـا وآخـرون(Sigala, &Others,2007) دراسـة بعنوان"تحسين الأداء من خلال عمليات التشخيص والاستفادة من المعرفة الضمنية"

تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من الفنادق المصنفة (4,5) نجوم في اليونـان, هدفت الدولة إلى فحص تحويل المعرفة الضمنية إلى أداء وظيفي من خلال تطـوير إطار عمل من مرحلتين تتضمن عمليتان: الأولى الاستفادة مـن المعرفـة الـضمنية والعملية الثانية تشخيص المعرفة الضمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك انخفـاض في اعتياد المبحوثين على مفهوم المعرفة الضمنية مما أدى إلـى إهمـال نـشاطات تشخيص المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتحسين أداء العمل, وكذلك إن تـشخيص المعرفة الضمنية يجب أن يكون أول مرحلة وذلك للانتقال إلى مرحلة الاستفادة مـن المعرفة الضمنية التي تم تشخيصها, كما أن المبحوثين استخدموا قيـاس المخرجـات لتقييم تشخيص المعرفة الضمنية متجاهلين قياس فعالية عمليـة تـشخيص المعرفـة الضمنية.

دراسة ستنفز (Stephenz, 2007) وهي بعنوان " شفافية إدارة البيانات".

وهي دراسة نظرية ركزت على مفهوم الشفافية في إدارة البيانات الذي يشير إلى الدرجة التي تتصل بها المؤسسة مع متلقي المعلومات في إدارة البيانات الذي كما أشارت الدراسة إلى فائدة شفافية إدارة البيانات والتي تتمثل في عدم إخفاء إي معلومات باستخدام التكنولوجيا، وأخيراً ناقشت الدراسة الأسباب وهي تؤكد ضرورة شفافية إدارة البيانات في المؤسسات والتي تتضمن تحقيق الشفافية والمشاركة، وأن الشفافية تقلل من تكلفة إدارة البيانات.

وقام دافيز(Davis,2006) دراسة بعنوان: مكافحة الفساد والشفافية، وهدفت إلى

تطبيق سلسلة من الإجراءات والاستراتيجيات التي ينبغي إتباعها لمكافحة الفساد وزيادة الشفافية وهي ما يلي: إصلاح الأطر المعيارية لتبسيط الإجراءات وضمان وصول المعلومات للجمهور، والتوعية العامة بمبادئ الشفافية ومعالجة الفساد والمشاركة بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز الرقابة المالية سيادة القانون ومؤسسات الرقابة، والتركيز على الحوافز ودور الإعلام والتعيين على أساس الجدارة،وتم تطبيق ما سبق في بلغاريا وتوصلت الدراسة الى توفير سجلات الكترونية تضمن وصول الجمهور إلى المعلومات، وضمان الشفافية في عملية وضع الميزانية وزيادة مشاركة المواطنين في أنشطة مكافحة الفساد من خلال حملات التوعية ووسائط الإعلام. وأوصت الدراسة بتطبيق الاستراتيجيات السابقة على الجمهورية الدومينيكية لمدة 3 سنوات وفي الضفة الغربية وقطاع غزة لمدة 7 سنوات.

مناقشة الدراسات السابقة:

تحددت الدراسات السابقة بدرجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها، والآثار المترتبة على غياب الشفافية، بينما جاءت الدراسة الحالية من أجل الكشف عن الشفافية الإدارية وعلاقتها فعالية أداء العاملين كما اشتملت الدراسات السابقة على عينات مختلفة من رؤساء وموظفين في قطاعات مختلفة، بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية، كما استخدمت الدراسة الحالية أسلوب الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وبناء على ما سبق فقد تبين ما يلي:

1. أن كلا الموضوعين الشفافية الإدارية أو فعالية أداء العاملين، سبق أن كانا محورا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولتهما، إما بصورة مستقلة وإما بين مجموعة من المتغيرات للتحقق من نوعية التفاعل ما بين ذلك المتغير القيمي والتنظيمي المهم ومجموعة أخرى من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في موضوعي الشفافية الإدارية أو فعالية أداء العاملين، وذلك في بناء الأدب النظري، ومنهجية الدراسة، وتطوير أداة الدراسة،

غير أن هذه الدراسات بعضها طبقت في مجتمعات غير عربية، لذا يتعين التعامـل مع نتائج هذه الدراسات بحذر نظـراً لتبـاين المجتمعـات، ولاخـتلاف الـسياق الاجتماعي، والثقافي؛ وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تكون صـادقه فـي حـدود المجتمع الذي طبقت فيه، كما أن هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم, ومجتمع الدراسة, والتحليل الإحصائي وأداة الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي، الأول: المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على ملامح مشكلة الدراسة ووصفها وصفاً علمياً، والرجوع للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوعها من المصادر المتوفرة لبناء الإطار النظري للدراسة مع إجراء التحليل والمقارنات. والثاني: منهج المسح الاجتماعي: وتم استخدامه لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بهدف تحليلها وتفسيرها لاختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بمعرفة آثر استخدام الشفافية الإدارية على فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية من خلال استخدام التحليل الإحصائي.

3. 2 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام في المنطقة الشمالية والتي تشمل (تبوك، حائل، والجوف، عرعر) والبالغ عددهم (280) موظفاً، كما وردت في سجلات هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام في المنطقة الشمالية في العام، 2013. أما عينة الدراسة فقد اعتبر مجتمع الدراسة هو العينة، وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استعادة (223) استبانة أي ما نسبته (79.6%) من حجم مجتمع الدراسة، واستبعدت (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة

للتحليل (210) استبانة، مشكلة بذلك (75%) من مجتمع الدراسة، والجـدول رقـم(1) يبين توزيع عينة الدراسة:

جدول (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	36	%17.14
	بكالوريوس	153	%72.86
	دراسات عليا	21	%10
التخصص العلمي	قانون	91	%43.3
	شريعة	76	%36.2
	غير ذلك	43	%20.5
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	49	%23.33
	6 - 10 سنوات	82	%39.05
	11 -20 سنة	61	%29.05
	21 سنة فأكثر	18	%8.57

بالنظر إلى الجدول (1) يلاحظ أن (72.86%) من أفراد العينة كانوا من حملـة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (17.14%) هم مـن حملـة دبلـوم متوسط فما دون، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (10%).

وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي فإن غالبية المبحوثين كان تخصصهم العلمي (قانون) ما نسبته (43.3%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين كـان تخصـصهم العلمي (شريعة) بنسبة (36.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة. أما مـن كانـت تخصصاتهم العلمية غير ذلك فجاءت نسبتهم (20.5%).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئـة الخدمـة (6-10 سنوات) بنسبة (39.05%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (21 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (8.57%).

3 .3 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق (أ)

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (التخصص العلمي، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(الشفافية الإدارية) تمت الاستعانة في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد الشفافية الإدارية من خلال دراسة (الشواورة، 2009؛ الطراونة، 2008؛ دعيبس، 2004، أبو النادي، 2001) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: الشفافية في التشريعات وتمثله الفقرات (1-6)، الشفافية في الاتصالات والعلاقات وتمثله الفقرات (7-11)، الشفافية في المعلومات (12-17)، الشفافية في اتخاذ القرارات (18-22)، الشفافية في تقييم الأداء (23-27).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(فعالية أداء العاملين) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(Pearce & Porter, 1986؛ Zammuto, 1982؛ Al- Badayneh, 1996؛ ياسين، 2010؛ المطيري، 2011). وهذه الأبعاد هي: كمية العمل وتمثله الفقرات (28-32)، الانضباط وتمثله الفقرات (33-37)، انجاز المهام (38-41)، جودة العمل (42-46).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(أوافق تماما ويمثل 5 درجات)، و(أوافق ويمثل 4 درجات)، و(أوافق بدرجة قليلة ويمثل 3 درجات)، و(لا أوافق ويمثل 2 درجة)و(لا أوافق تماما ويمثل 1 درجة). واعتبرت الدراسة مدى المتوسط الحسابي (1-2.49) دالاً على مستوى تصور منخفض، ومن (2.5- 3.49) دالاً على مستوى تصور متوسط، ومن (3.5- 5) دالاً على مستوى تصور مرتفع.

3. 4 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Alpha
1	الشفافية في التشريعات	6-1	0.86	0.90
2	الشفافية في الاتصالات والعلاقات	11-7	0.88	0.87
3	الشفافية في المعلومات	17-12	0.87	0.85
4	الشفافية في اتخاذ القرارات	22-18	0.84	0.82
5	الشفافية في تقييم الأداء	27-23	0.86	0.85
5-1	**الشفافية الإدارية**	27-1	0.89	0.90
1	كمية العمل	32-28	0.87	0.84
2	الانضباط	37-33	0.88	0.86
3	انجاز المهام	41-38	0.89	0.88
4	جودة العمل	46-42	0.87	0.85
4-1	**فعالية أداء العاملين**	46-28	0.90	0.92
-	**الكلي**	46-1	0.90	0.89

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد الشفافية الإدارية تراوحت بين (0.82 -0.90) أما بالنسبة للعامل التابع فعالية أداء العاملين فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.84-0.88)، والكلي (0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق) (ملحم، 2000).

3. 6 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الدراسة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية, والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة, وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

7- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهـي قيمـة المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى ممارسة العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام للشفافية الإدارية ضمن عملهم

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى استخدام أبعاد الشفافية الإدارية

تسلسل الفقرات	أبعاد الشفافية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6-1	الشفافية في التشريعات	3.67	0.55	2	مرتفعة
11-7	الشفافية في الاتصالات والعلاقات	3.68	0.54	1	مرتفعة
17-12	الشفافية في المعلومات	3.65	0.57	3	مرتفعة
22-18	الشفافية في اتخاذ القرارات	3.56	0.61	5	مرتفعة
27-23	الشفافية في تقييم الأداء	3.57	0.60	4	مرتفعة
27-1	المتوسط الكلي	3.62	0.54	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(3) أن المتوسط العام لأبعاد الشفافية الإدارية بلغ(3.62)، وهـذا يعني ممارسة العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العـام للـشفافية الإدارية بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد الشفافية الإدارية، يتضح أن بعد الـشفافية فـي الاتصالات والعلاقات احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحـراف معياري(0.54)، يليه بعد الشفافية في التـشريعات بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.67)، وانحراف معياري (0.55)، يليه بعد الشفافية في المعلومات بمتوسـط حـسابي بلـغ

(3.65)، وانحراف معياري (0.57)، يليه بعد الشفافية في تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (0.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الـشفافية فـي اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري (0.61).

ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من درجة ممارسة الشافية لدى العاملين في هيئتـي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام نتيجـة لوضـوح أهـداف هـذه الهيئتـين وسياساتها، ووضوح رؤية الهيئتين لدى العاملين فيها بغـض النظـر عـن مـوقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر على تحقيق أبعاد الشفافية، وكان جل اهتمام الهيئتـين تحقيق أعلى درجات توظيف مواردها المتاحة لاسيما أنها تمر بمرحلة تتسم بـالتطور والتغير المضطرد، كما يعد مؤشراً إيجابياً لان توافر أبعاد الـشفافية صـفة ملازمـة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمـة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والانتمـاء التنظيمـي، وزيـادة درجات التعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن رؤساء الأقسام يعملون على تحقيق رسالة الهيئتين، وأخذ مصلحة الهيئتـين بعـين الاعتبار، ولأن صورة الهيئتين في المجتمع هي انعكاس لصورة العاملين فيها، ووجود انسجام بين العاملين والهيئتين، وتوافق في القيم التي يحملونها مع قيم هذه المنظمات.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى توافر أبعاد الشفافية الإدارية في هيئتـي الرقابـة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام وهي كما يلي:

أولاً: بعد الشفافية في التشريعات:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشفافية في التشريعات كأحد أبعاد الشفافية الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	هنالك وضوح تام في المهام الموكلة لي.	3.70	0.99	4	مرتفعة
2	تتسم إجراءات العمل بالوضوح.	3.75	0.97	2	مرتفعة
3	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الموكلة إلى بالوضوح.	3.73	0.94	3	مرتفعة
4	تعتبر إدارتي القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل عامل استقرار	3.61	1.00	5	مرتفعة
5	يتم تحديد المهام المراد إنجازها بوصف وظيفي واضح.	3.79	0.93	1	مرتفعة
6	تبلغ الإدارة العليا في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام العاملين عند إجراء أي تغيرات على الأداء التنظيمي.	3.42	1.03	6	متوسط
6-1	المتوسط الكلي	3.67	0.55	-	مرتفعة

يشير الجدول (4) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشفافية في التشريعات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على " يتم تحديد المهام المراد إنجازها بوصف وظيفي واضح"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (6) التي تنص على " تبلغ الإدارة العليا في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام العاملين عند إجراء أي تغيرات على الأداء التنظيمي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.03). ويعزى السبب في ذلك إلى وضوح القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل والتي تُعد عامل استقرار، وأن المهام المراد إنجازها تتسم بوصف وظيفي واضح.

ثانياً: بعد الشفافية في الاتصالات والعلاقات:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشفافية في الاتصالات والعلاقات كأحد أبعاد الشفافية الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7	تتميز الاتصالات الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالسهولة.	3.76	0.94	2	مرتفعة
8	تتميز الاتصالات الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالمرونة.	3.85	0.87	1	مرتفعة
9	يتم إفساح المجال أمام المرؤوسين للاستيضاح عن النقاط الغامضة.	3.58	0.99	4	مرتفعة
10	تمتاز العلاقات في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالثقة المتبادلة مما يقود إلى الصراحة.	3.52	1.02	5	مرتفعة
11	تسمح الإدارة العليا بطرح الآراء والأفكار ومناقشتها بجدية	3.70	0.97	3	مرتفعة
7-11	المتوسط الكلي	3.68	0.54	-	مرتفعة

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.54)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص على "تتميز الاتصالات الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالمرونة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص على "تمتاز العلاقات في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالثقة المتبادلة مما يقود إلى الصراحة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02). ويعزى السبب في ذلك إلى وضوح القواعد والإجراءات

التنظيمية في العمل والتي تُعد عامل استقرار، وأن المهام المراد إنجازها تتسم بوصف وظيفي واضح. ويعزى السبب في ذلك إلى أن الرؤساء عادة ما يستمعون إلى اقتراحات وشكاوي مرؤوسيهم بشكل جيد قبل إصدار الأحكام والتعميمات الأمر الذي يزيد من فرص التفاعل والإدراك والتواصل الجيد بين الرئيس ومرؤوسيه. حيث يتم التعاون في بناء المعنى والفكر مما يزيد من فاعلية الشفافية الإدارية ويعززها.

ثالثاً: بعد الشفافية في المعلومات:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشفافية في المعلومات كأحد أبعاد الشفافية الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
12	تتوفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأداء مهامي بشكل يسهل الحصول عليها.	3.59	0.99	4	مرتفعة
13	المعلومات المقدمة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام يمكن الاعتماد عليها	3.66	0.96	3	مرتفعة
14	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالوضوح.	3.55	1.01	6	مرتفعة
15	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالدقة.	3.57	0.99	5	مرتفعة
16	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالمصداقية.	3.89	0.93	1	مرتفعة
17	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالحداثة.	3.75	0.98	2	مرتفعة
12-17	المتوسط الكلي	3.65	0.57	-	مرتفعة

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشفافية في المعلومات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.57)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص على " تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالمصداقية"، جاءت

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص على "تتصف المعلومات المتوافرة فـي هيئتـي الرقابـة والتحقيـق، والتحقيق والإدعاء العام بالوضوح" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.01). وتُفسر هذه النتيجة أن المملكة العربية السعودية قد حققت مـستويات مرتفعة من الشفافية الإدارية، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسـع الـذي انتهجته الحكومة السعودية في الآونة الأخيرة، كما أن الاهتمام بالشفافية في المعلومات شكل الإطار المرجع لهذه الشفافية.

رابعاً: بعد الشفافية في اتخاذ القرارات:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشفافية في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد الشفافية الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
18	تطلع الإدارة العليا في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام العاملين على القرارات التي تؤثر في مسار عملهم الوظيفي.	3.62	0.96	2	مرتفعة
19	يعلم جميع العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بشكل مسبق لقرارات شؤون الموظفين (ترقية، إعارة، انتداب، تدريب).	3.55	1.00	4	مرتفعة
20	تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة باتخاذ القرارات.	3.67	0.94	1	مرتفعة
21	العاملون في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها.	3.38	1.03	5	متوسط
22	يصادق رئيسي المباشر على كل القرارات التي يتم اتخاذها.	3.59	0.97	3	مرتفعة
18-22	المتوسط الكلي	3.56	0.61	-	مرتفعة

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشفافية في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، إذ بلـغ المتوسـط الحـسابي (3.56) والانحـراف المعياري (0.61)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (20) التي تنص على " تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة باتخاذ القرارات"، جاءت بالمرتبـة الأولـى

بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقـرة (21) التـي تنص على " العاملون في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.03). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهـداف المنظمـة بالأسـلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليـا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإداريـة لاتخـاذ القـرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالـة والقـرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

خامساً: بعد الشفافية في تقييم الأداء:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشفافية في تقييم الأداء كأحد أبعاد الشفافية الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
23	يراعي نظام تقويم الأداء المطبق في هيئتي الرقابـة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام التي أعمل بهـا الوصف الوظيفي المحدد لعملي	3.50	1.01	5	مرتفعة
24	يجيد القائمين على نظام تقويم الأداء في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام الحكم على أدائي	3.53	0.99	4	مرتفعة
25	عناصر تقييم الأداء تغطي جميع الأبعاد التي ينبغي أن يتم تقويمها في الوظيفة التي أشغلها	3.66	0.93	1	مرتفعة
26	تقويم الأداء في هيئتـي الرقابـة والتحقيـق، والتحقيـق والإدعاء العام عمليه مستمرة تقتضي من الرئيس المتابعة المستمرة للعاملين بتسجيل ملاحظاته عن أدائهم.	3.62	0.98	2	مرتفعة
27	يطبق نظام تقويم الأداء في هيئتي الرقابة والتحقيـق، والتحقيق والإدعاء العام التي أعمل بها على جميـع العاملين دون تمييز	3.55	0.97	3	مرتفعة
23-27	المتوسط الكلي	3.57	0.60	-	مرتفعة

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشفافية في تقييم الأداء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.60)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (25) التي تنص على " عناصر تقييم الأداء تغطي جميع الأبعاد التي ينبغي أن يتم تقويمها في الوظيفة التي أشغلها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (23) التي تنص على " يراعي نظام تقويم الأداء المطبق في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام التي أعمل بها الوصف الوظيفي المحدد لعملي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.01). يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء المطبق في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام أدى ذلك إلى زيادة مستوى الدافعية للعمل وتحسين الأداء لديهم، وهذا ناتج عن معرفة المرؤوس بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائه وعمق شعوره بعدالة هذه المعايير وموضوعيتها وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس وعن إتقان الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية ؟

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام

تسلسل الفقرات	فعالية أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
28-32	كمية العمل	3.64	0.56	3	مرتفعة
33-37	الانضباط	3.59	0.59	4	مرتفعة
38-41	انجاز المهام	3.65	0.54	2	مرتفعة
42-46	جودة العمل	3.73	0.52	1	مرتفعة
28-46	المتوسط الكلي	3.65	0.51	-	مرتفعة

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام لمستوى فعالية أداء العاملين، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ

المتوسط الكلّي لمستوى فعالية أداء العاملين (3.65) وانحراف معياري (0.51)، وقد احتّل بعد جودة العمل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.73)، وانحراف معياري (0.52)، يلي ذلـك بعـد انجاز المهام، بمتوسط حسابي بلـغ (3.65)، وانحراف معياري (0.54)، وجاء في المرتبة الثالثـة بعد كمية العمل بمتوسط حسابي بلـغ (3.64), وانحراف معياري (0.56)، في حـين جـاء فـي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الانضباط بمتوسط حسابي بلـغ (3.59), وانحراف معياري (0.59). ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام يعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتـي يحـدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة, حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيـرة مثـل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمـة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار؛ وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهـدهم لرقـي الهيئة وشعورهم المستمر بولائهم لها, ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيـق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعوديةوهي كما يلي:

أولاً: بعد كمية العمل:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد كمية العمل كأحد أبعاد فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
28	تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل المطلوبة مني.	3.76	0.94	1	مرتفعة
29	أتقبل دائماً أي عمل مطلوب مني في الهيئة التي اعمل بها.	3.62	1.00	4	مرتفعة
30	أتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني في الهيئة التي اعمل بها.	3.65	0.98	3	مرتفعة
31	إن أداء الموظفين في الهيئة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية.	3.67	0.96	2	مرتفعة
32	احرص على أداء العمل بدقة في الهيئة	3.52	1.02	5	مرتفعة
28-32	المتوسط الكلي	3.64	0.56	-	مرتفعة

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير كميـة العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعيـاري (0.56)،

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (28) التي تنص على "تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل المطلوبة مني"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحـراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (32) التي تنص على " احرص على أداء العمـل بدقة في الدائرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02).

وهذا يعني أن تحسن أداء العاملين يؤدي إلى زيادة مستوى الدافعية، وهذا ناتج عن حرص العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام على أداء العمل بدقة، ومعرفتهم بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائهم وعمق شعوره بعدالة هذه المعايير وموضوعيتها, وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس, وعن إتقان الرئيس مـع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

ثانياً: بعد الانضباط:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانضباط كأحد أبعاد فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
33	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	3.68	0.92	1	مرتفعة
34	يتوفر لدى الهيئة التي اعمل بهـا وصـف مكتـوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.59	0.99	3	مرتفعة
35	تُطور الهيئة التي اعمل بهـا الأنظمـة والتعليمـات المعمول بها باستمرار.	3.51	1.01	5	مرتفعة
36	تتابع الإدارة في الهيئة التي اعمل بها بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.	3.56	0.96	4	مرتفعة
37	يتوفر في الهيئة التي اعمل بهـا أنظمـة وتعليمـات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.	3.60	0.98	2	مرتفعة
33-37	المتوسط الكلي	3.59	0.59	-	مرتفعة

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسـة عـن فقـرات متغيـر الانضباط كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحـسابي (3.59) والانحـراف المعيـاري

(0.59)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على "التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (35) التي تنص على " تُطور الهيئة التي اعمل بها الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01).

تفسير ذلك بأن الانضباط في العمل يتطلب وجود وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والتزام العاملين بالأنظمة والتعليمات والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم والظروف التي تواجه الهيئة مستقبلاً.

ثالثاً: بعد انجاز المهام:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد انجاز المهام كأحد أبعاد فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
38	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في الهيئة التي اعمل بها.	3.69	0.98	2	مرتفعة
39	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.	3.72	0.91	1	مرتفعة
40	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.	3.65	0.99	3	مرتفعة
41	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.	3.55	1.00	4	مرتفعة
38-41	المتوسط الكلي	3.65	0.54	-	مرتفعة

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير انجاز المهام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.54)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (39) التي تنص على " أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف

معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (41) التي تنص على "أشعر بأن كميـات العمـل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.00).

وتفسر هذه النتيجة بأن المنظمات التي تعنى بتحسين الأداء من خلال إنجاز المهام تؤيد سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بين العاملين وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتـسهيل طـرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة الهيئة والفرد معاً.

رابعاً: بعد جودة العمل:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة العمل كأحد أبعاد فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
42	تعد جودة العمل من المؤشرات الأساسية لتحسين الأداء.	3.85	0.98	2	مرتفعة
43	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية.	3.68	0.99	4	مرتفعة
44	تقوم الهيئة التي اعمل بها باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل.	3.45	1.02	5	متوسطة
45	يرتكز نجاح الأعمال في الهيئة على الجودة العالية في أداء المهام.	3.91	0.88	1	مرتفعة
46	تشتمل الهيئة التي اعمل بها على المبادئ الأساسية لجودة العمل.	3.75	0.96	3	مرتفعة
42-46	المتوسط الكلي	3.73	0.52	-	مرتفعة

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير جودة العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعيـاري (0.52)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (46) التي تنص على "يرتكز نجاح الأعمال فـي

الهيئة على الجودة العالية في أداء المهام"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة (45) التي تنص على "تقوم الهيئة التي اعمل بها باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.02). وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية التركيز على جودة العمل من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية, وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما نسبة ما تفسره ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية في فعالية أدائهم؟

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار للإجابة عن السؤال الثالث ، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول (14) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
الشفافية في التشريعات	1.058	0.945	0.223
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	1.024	0.977	0.530
الشفافية في المعلومات	1.068	0.937	0.213
الشفافية في اتخاذ القرارات	1.073	0.932	0.183
الشفافية في تقييم الأداء	1.060	0.943	0.34

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقـل عـن(10) وتتراوح بين(1.058 - 1.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.932 - 0.977)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتبـاط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانـات تتبـع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج للإجابة عن السؤال الثالث .

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الكلي	(5، 204)	0.638	*213.082	0.000
كمية العمل	(5، 204)	0.584	*161.24	0.000
الانضباط	(5، 204)	0.529	*150.603	0.000
إنجاز المهام	(5، 204)	0.499	*144.735	0.000
جودة العمل	(5، 204)	0.428	*131.019	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (15) صلاحية نموذج للإجابة عن السؤال الثالث ، ونظراً لارتفـاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية علـى مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجـات حرية(5، 204)، حيث إن أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة تفسر (63.8%) من التبـاين في بعد(أداء العاملين)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بعد (كميـة العمـل)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بعد (الانضباط)، وفسرت أبعاد الشفافية الإدارية

(49.9%) من التباين في بعد (إنجاز المهام)، وأخيراً فسرت أبعاد الـشفافية الإداريـة (42.8%) من التباين في بعد (جودة العمل)، وجميع ذلك يؤكـد دور وأثـر الـشفافية الإدارية في تفسير الأبعاد التابعة لأداء العاملين. وبناء على ذلك نستطيع الإجابة عـن السؤال الثالث على النحو التالي:

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الشفافية الإدارية في أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام في المنطقة الشمالية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الشفافية في التشريعات	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
الشفافية في المعلومات	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.148	0.045	0.147	*3.231	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية في التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام في المنطقة الشمالية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103، 3.691) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الشفافية الإدارية (الشفافية في التشريعات، والشفافية في

الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) في أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام في المنطقة الشمالية، كما يتضح من الجدول رقم(17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.1%) من التباين في كمية العمل كمتغير تابع.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بأداء العاملين من خلال أبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.471	*9.197	0.000
الشفافية في التشريعات	0.562	*6.289	0.000
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.606	*4.984	0.000
الشفافية في المعلومات	0.629	*4.524	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.631	*3.419	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

1. ما نسبة ما تفسره ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية في كمية العمل كأحد أبعاد أداء العاملين.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الشفافية الإدارية في كمية العمل كأحد أبعاد أداء العاملين.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الشفافية في التشريعات	0.211	0.038	0.244	*5.617	0.000
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.235	0.033	0.288	*7.120	0.000
الشفافية في المعلومات	0.192	0.061	0.189	*4.582	0.000
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.191	0.041	0.191	*4.691	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.149	0.038	0.149	*3.931	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الـواردة فـي الجـدول رقـم(18)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية فـي التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في كمية العمل كأحـد أبعـاد أداء العاملين، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.617، 7.120، 4.582، 4.691، 3.931) على التوالي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الشفافية الإدارية (الشفافية في التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) في كمية العمل كأحد أبعاد أداء العاملين، يتضح من الجدول رقم(19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما

مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.1%) من التباين في كمية العمل كمتغير تابع.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكمية العمل من خلال الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.441	*7.403	0.000
الشفافية في التشريعات	0.492	*6.279	0.000
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.533	*5.179	0.000
الشفافية في المعلومات	0.562	*4.511	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.581	*3.658	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

2. ما نسبة ما تفسره ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية في الانضباط كأحد أبعاد من أبعاد أداء العاملين.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الشفافية الإدارية في الانضباط كأحد أبعاد من أبعاد أداء العاملين.

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الشفافية في التشريعات	0.182	0.102	0.173	*4.163	0.000
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.379	0.037	0.432	*10.311	0.000
الشفافية في المعلومات	0.156	0.042	0.146	*3.701	0.000
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.18	0.045	0.172	*4.072	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.143	0.045	0.120	*3.210	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الـواردة فـي الجـدول رقـم(20)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية فـي التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في الانـضباط كأحـد أبعـاد أداء العاملين، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.01). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072، 3.210) على التوالي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الشفافية الإدارية (الشفافية في التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) في الانضباط كأحد أبعاد أداء العاملين، يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.6%) من التباين في الانضباط كمتغير تابع.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانضباط من خلال الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	**قيمة R^2 معامل التحديد**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T***
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.392	10.635	0.000
الشفافية في التشريعات	0.453	4.665	0.000
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.482	4.193	0.000
الشفافية في المعلومات	0.504	3.971	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.526	2.630	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

3. ما نسبة ما تفسره ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية في إنجاز المهام كأحد أبعاد أداء العاملين.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الشفافية الإدارية في إنجاز المهام كأحد أبعاد من أبعاد أداء العاملين

البُعد المستقل	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T**
الشفافية في التشريعات	0.198	0.048	0.226	*4.169	0.000
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.318	0.054	0.343	*5.875	0.000
الشفافية في المعلومات	0.190	0.058	0.159	*3.299	0.001
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.193	0.054	0.180	*3.539	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.167	0.059	0.156	*2.858	0.004

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)**

يتضح من النتائج الإحصائية الـواردة فـي الجـدول رقـم(22)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية فـي التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في إنجاز المهام كأحد أبعـاد أداء

العاملين، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539، 2.858) على التوالي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإنجاز المهام من خلال الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.361	*5.903	0.000
الشفافية في التشريعات	0.425	*3.046	0.002
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.454	*3.852	0.000
الشفافية في المعلومات	0.472	*2.666	0.008
الشفافية في تقييم الأداء	0.496	*2.265	0.024

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الشفافية الإدارية (الشفافية في التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) في إنجاز المهام كأحد أبعاد أداء العاملين، يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات

السابقة ما مقداره(49.6%) من التباين في إنجاز المهام كمتغير تابع.

4. ما نسبة ما تفسره ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية في جودة العمل كأحد أبعاد أداء العاملين.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الشفافية الإدارية في جودة العمل كأحد أبعاد من أبعاد أداء العاملين

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الشفافية في التشريعات	0.173	0.053	0.182	*3.293	0.001
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.207	0.046	0.231	*4.484	0.000
الشفافية في المعلومات	0.170	0.055	0.165	*3.122	0.002
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.171	0.053	0.156	*3.223	0.001
الشفافية في تقييم الأداء	0.166	0.057	0.151	*2.909	0.004

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الـواردة فـي الجـدول رقـم(24)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية فـي التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في جودة العمل كأحد أبعـاد أداء العاملين، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.293، 4.484، 3.122، 3.223، 2.909) على التوالي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الشفافية الإدارية (الشفافية في التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) في جودة العمل كأحد أبعاد أداء العاملين، يتضح من الجدول

رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.6%) من التباين في جودة العمل كمتغير تابع.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجودة العمل من خلال أبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	**قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T***
الشفافية في الاتصالات والعلاقات	0.314	*4.433	0.000
الشفافية في التشريعات	0.365	*3.658	0.000
الشفافية في اتخاذ القرارات	0.394	*3.641	0.000
الشفافية في المعلومات	0.410	*3.590	0.000
الشفافية في تقييم الأداء	0.426	*3.476	0.001

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)**

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة العاملين للشفافية الإدارية بأبعادها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (التخصص العلمي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول (26)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية نحو الشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 208)	10.154 121.800	5.077 0.586	*8.66	0.000
التخصص العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 208)	7.215 124.739	3.608 0.600	*3.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 207)	16.995 114.959	5.665 0.555	*10.207	0.000

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعـاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية نحو الشفافية الإدارية تبعـاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول (26) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو الشفافية الإدارية حيث وجدت أن قيمة (F=8.66) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) فقد بلغ

(3.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.36	-	*0.33	*0.45
بكالوريوس	3.69	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية نحو الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير "التخصص العلمي":

أشارت النتائج في الجدول (26) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (التخصص العلمي) في تصورات العاملين نحو الشفافية الإدارية حيث وجدت أن قيمة ($F=3.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي التخصص العلمي (قانون) ومتوسط الفئة الثالثة (غير ذلك) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (قانون) (3.78)، أما متوسط الفئة الثالثة (غير ذلك) فقد بلغ (3.38) ولصالح العاملين ذوي التخصص العلمي (قانون). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي التخصص العلمي (شريعة) ومتوسط الفئة الثالثة (غير ذلك) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (شريعة) (3.70)، أما متوسط الفئة الثالثة (غير ذلك) فقد بلغ (3.38) ولصالح

العاملين ذوي التخصص العلمي (شريعة). وما يفسر تلك النتيجة أن العاملين من تخصصات القانون والشريعة أكثر قدرةً على اتخاذ القرار المتعلقة بتطبيق الشفافية الإدارية.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير التخصص العلمي

فئات التخصص العلمي	المتوسط الحسابي	قانون	شريعة	غير ذلك
قانون	3.78	-	-	-
شريعة	3.70	-	-	-
غير ذلك	3.38	*0.40	*0.32	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية نحو الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول (26) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو الشفافية الإدارية حيث وجدت أن قيمة ($F=10.207$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(21 سنة فأكثر) (3.80)، أما متوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6 - 10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (21 سنة فأكثر) (3.80)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11 -20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) حيث

بلغ متوسط الفئة الثالثة (11 -20 سنة) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11 -20 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في توظيف أبعاد الشفافية الإدارية.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	11 -20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.27	*0.36
6 - 10 سنوات	3.58	-	-	-	*0.22
11 -20 سنة	3.71	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α≤0.05) لفعالية أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفيـة (التخـصص العلمي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لفعالية أداء العاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والتخصص العلمي، والخبرة)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 208)	3.02 79.99	1.51 0.385	*3.92	0.000
التخصص العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 208)	5.57 77.44	2.785 0.372	*4.95	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 207)	2.73 80.29	0.91 0.386	*2.35	0.031

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

أولاً: الفروقات في فعالية أداء العاملين تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في أداء العاملين حيث وجدت أن (F=3.92) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) حيث بلغ متوسـط الفئة الثالثة(دراسات عليا) (3.80)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمـع فمـا دون) فقد بلغ (3.46) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسـات عليـا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمـي (دبلـوم كلية مجتمع فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) حيـث بلـغ متوسـط الفئـة الأولى(دبلوم كلية مجتمع فما دون) (3.46)، أما متوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) فقـد بلغ (3.68) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. ويفسر تلك النتيجـة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاء له.

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لأداء العاملين حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.46	-	0.22	*0.34
بكالوريوس	3.68	-	-	
دراسات عليا	3.80	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

ثانياً: الفروقات في أداء العاملين تبعاً لمتغير "التخصص العلمي ":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) لأداء العاملين أن هنالك فروق ذات دلاله

إحصائية لمتغير التخصص العلمي في أداء العاملين حيث وجدت أن (F=4.95) ومستوى الدلالة (α≤0.05) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي التخصص العلمي (قانون) ومتوسط الفئة الثالثة (غير ذلك) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (قانون) (3.75)، أما متوسط الفئة الثالثة (غير ذلك) فقد بلغ (3.52) ولصالح العاملين ذوي التخصص العلمي (قانون).

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير التخصص العلمي

فئات التخصص العلمي	المتوسط الحسابي	قانون	شريعة	غير ذلك
قانون	3.75	-	-	-
شريعة	3.67	-	-	-
غير ذلك	3.52	0.23*	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)**

ثالثاً: الفروقات في أداء العاملين تبعاً لمتغير "الخبرة":

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) لأداء العاملين أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في أداء العاملين حيث وجدت أن (F=2.35) ومستوى الدلالة (α =0.031) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05)، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (31سنة فأكثر) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) فقد بلغ (3.52) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح

أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات تحسين الأداء عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لأداء العاملين حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	11 -20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.52	-	-	-	*0.25
6 - 10 سنوات	3.63	-	-	-	-
11 -20 سنة	3.66	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.77	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)**

4. 2 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن استخدام الشفافية الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام للشفافية الإدارية بدرجة مرتفعة. وأن بعد الشفافية في الاتصالات والعلاقات احتلت المرتبة الأولى، يليه بعد الشفافية في التشريعات، يليه بعد الشفافية في المعلومات، يليه بعد الشفافية في تقييم الأداء، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الشفافية في اتخاذ القرارات.

ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من درجة ممارسة الشفافية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام نتيجة لوضوح أهداف الهيئتين وسياساتها، ووضوح رؤية الهيئتين لدى العاملين فيها بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر في تحقيق أبعاد الشفافية، كما يعد مؤشراً إيجابياً لان توافر أبعاد الشفافية صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والانتماء التنظيمي، وزيادة درجات التعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار.. كما وتُفسر هذه النتيجة أن الهيئتين أدركت بشكل قطعي أن

ضمان بقائها واستمراريتها في مواكبتها للتقدم العلمي والتكنولوجي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(الطراونة، 2008) ودراسة (الطشة، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة(أبو النادي، 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة، واختلفت أيضاً نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (دعيبس، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تطبيق الشفافية كان ضعيفا. واختلفت مع دراسة (أبو كريم، 2005) التي أشارت إلى أن مستوى الممارسة للشفافية في الجامعات الأردنية من قبل الإدارة الأكاديمية كان منخفضا، واختلفت كذلك مع دراسة (دعيبس، 2004) حيث أشارت إلى أن ممارسة الشفافية جاءت بدرجة متدنية.

2. دلت النتائج أن تصورات العاملين في في هيئتي الرقابة والتحقيـق، والتحقيـق والادعاء العام لمستوى فعالية الأداء، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بعد جودة العمل المرتبة الأولى،، يلي ذلك بعد انجاز المهام، وجاء في المرتبة الثالثة بعـد كمية العمل، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الانضباط. كمـا تفسر هذه النتيجة أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واسـتمرارها قوية ومؤثرة يجب إن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني إن تقتنع بالقيام بأعمالهـا بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون هنالك توظيف مؤشرات أبعاد تحسين الأداء كونها تعمل على إيجاد منظمات تتسم بالفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. كما أن الهيئتين تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحـديات لتحقيـق أهـداف الهيئتين بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنـه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للمـوظفين فـي مختلـف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في

الحالات الضرورية في حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وجاءت نتائج هـذه الدراسـة متّفقـة مـع مـا جـاءت بـه دراسة(الزعبي، 2008) ودراسة (ياسين، 2010) ودراسة (المطيـري، 2011) ودراسة (Brown, 2008).

3. دلت النتائج إن أبعاد الشفافية الإدارية تفسر (63.8%) من التباين في بعـد(أداء العاملين)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بعد (كمية العمل)، وتُفـسر أيضاً (52.9%) من التباين في بعد (الانضباط)، وفسرت أبعاد الشفافية الإدارية (49.9%) من التباين في بعد (إنجاز المهام)، وأخيراً فسرت أبعـاد الـشفافية الإدارية (42.8%) من التباين في بعد (جودة العمل)، وتفسر هذه النتيجة علـى أن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة . كما تُفسر هذه النتيجة أن المملكة العربية الـسعودية قـد حققـت مستويات مرتفعة من الشفافية الإدارية، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع الذي انتهجته الحكومة السعودية في الآونة الأخيرة، كما أن الاهتمـام بأبعاد الشفافية الإدارية شكل الإطار المرجع لتحسين الأداء.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية في التـشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والـشفافية فـي اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام في المنطقة الـشمالية، وإن متغيـر الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبـة الأولـى وفـسرت مـا مقداره(47.1%) من التباين في المتغير التـابع، تـلاه متغيـر الـشفافية فـي التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيـث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(60.6%) من التباين في المتغير التابع،

ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة مـا مقداره(62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية فـي تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(63.1%) من التباين في كمية العمل كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجـة أن هيئتـي الرقابـة والتحقيـق، والتحقيق والإدعاء العام حرصت على قياس درجة تحقيقها للأهداف المرجـوة بمصداقية مما أسهم في قيام العاملين بالمهام المنوطة بهم بفاعلية، كما أن تحقيق درجات مرتفعة من الانجاز يسهم في تحقيق رؤية الدائرة، ذلك أن المـصداقية تحقق من خلال الوصول إلى الأهداف المخطط لها بدقة.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية في التـشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والـشفافية فـي اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في كمية العمل كأحد أبعاد أداء العاملين، وإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبـة الأولى وفسرت ما مقداره(44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغيـر الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتـصالات والعلاقـات (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية فـي اتخـاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومـات حيـث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التـابع، ودخـل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مـع المتغيـرات الـسابقة مـا مقداره(58.1%) من التباين في كمية العمل كمتغير تابع. وقد يعزى ذلك نظـراً لأهمية التركيز على الشفافية الإدارية والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتحسين كمية العمل المنجز وذلك لأهمية المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومـات إلـى

جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الشفافية في التـشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والـشفافية فـي اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في الانضباط كأحد أبعاد أداء العاملين، وإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الـشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخـاذ القـرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(48.2%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مـع المتغيـرات السابقة ما مقداره(50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغيـر الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.6%) من التباين في الانضباط كمتغير تابع. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين أبعاد الشفافية الإدارية والانضباط كأحد أبعاد أداء العـاملين بـسبب أهميـة الأدوار القيادية التي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا من حيث الحرص علـى الـوعي بمفهوم الانضباط، والالتزام بتثقيف وتعليم العـاملين فـي جميـع المـستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الشفافية في التـشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والـشفافية فـي اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في إنجاز المهام كأحد أبعاد أداء العاملين، وإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبـة الأولى وفسرت ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغيـر الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتـصالات والعلاقـات

(42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.6%) من التباين في إنجاز المهام كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن مراعاة المعايير التي تستخدم في الشفافية الإدارية، وإجادة الحكم على الأداء بعدالة ودون ضغوطات خارجية، دون تمييز أو مراعاة للعلاقات الشخصية والمحاباة والواسطة يسهم في زيادة وحسين آليات انجاز المهام لدى العاملين.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الشفافية في التشريعات، والشفافية في الاتصالات والعلاقات، والشفافية في المعلومات، والشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في تقييم الأداء) لها تأثير في جودة العمل كأحد أبعاد أداء العاملين، وإن متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الشفافية في التشريعات وفسرت مع متغير الشفافية في الاتصالات والعلاقات (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشفافية في اتخاذ القرارات حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الشفافية في المعلومات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشفافية في تقييم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.6%) من التباين في جودة العمل كمتغير تابع. ويعزى ذلك إلى أن إدراك العاملين لمعايير استخدام الشفافية الإدارية يسهم في تحسين جودة العمل، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة

لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معـاً. ويعزى ذلك إلى أن مستوى توافر الشفافية الإدارية تسمح بإيجاد الأفكار الخاصة بتحسين الأداء، و التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبـة لـديهم في الأداء، الأمر الـذي يمكن معه القـول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها أصبحت ممكنة.

9. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تصورات العاملين للشفافية الإدارية، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمـي (بكالوريوس، ودراسات عليا). ويفسر ذلك أن الفرد الحاصـل علـى المؤهـل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كـان المؤهـل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في تصورات العـاملين للـشفافية الإداريـة لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (11-20سنة، و21سنة فأكثر)، وما يفـسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علمـاً بحيثيـات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينـين الجـدد فتـزاد ثقتـه واعتماده على نفسه، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير التخـصص العلمي في تصورات العاملين للشفافية الإداريـة وأن الفروق لصالح العاملين ذوي التخصصات العلمية (قانون والشريعة). ويمكن تفسير ذلك على أن العاملين من تخصصات القانون والشريعة أكثر قدرةً على اتخاذ القـرار المتعلقـة بتطبيـق الشفافية الإدارية.

10. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمـي في فعالية أداء العاملين، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فعالية أداء العاملين لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (21سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير التخصص العلمي في فعالية أداء العـاملين

وأن الفروق لصالح العاملين ذوي التخصص العلمي(قانون). ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية، حيث أنهـم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل. وأنه كلما زاد عمر العامل كـان أكثـر التزامـاً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة لتحسين أدائهم مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء، وأن خبرات العاملين الطويلة تولـد لـديهم معرفـة بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر درايـة بحيثيـات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمـة فتـرتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيتحسن أدائهـم الـوظيفي. وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته علـى تقيـيم العناصـر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجـة عاليـة مـن المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمـة التـي يعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي .

4. 3 التوصيات:

اعتمادا على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على زيادة تفعيل مقومات بناء نظم استراتيجيات توظيف الـشفافية الإداريـة واستغلالها بشكل أكبر لتحسين مستوى أداء العاملين.
2. التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتـصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

3. تعزيز أبعاد الشفافية من خلال التركيز على توظيف الموارد بشكل يحقـق أهـداف هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام، ووضع الخطـط الإسـتراتيجية طويل الأجل لمواجهة التغيرات البيئية السريعة.
4. تشجيع العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العـام علـى الأداء المتميز عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
5. مأسسة آليات وأداوت تطبيق الشفافية في هيئتـي الرقابـة والتحقيـق، والتحقيـق والادعاء العام واتخاذ كافة التدابير اللازمة لمتابعة تطبيقها وقياس مدى تحـسنها أو تراجعها، وتهيئة الأطر التنظيمية اللازمة لذلك لتفعيل تطبيق تلك الأدوات بغية خلق منظمات فعالة.
6. زيادة الوعي والاهتمام بتنمية ممارسات استخدام الشفافية الإدارية لدى العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام بإخضاعهم لدورات تدريبية فـي هذا المجال، لما لها من اثر ايجابي على تحسين الأداء.
7. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات للشفافية الإدارية وشـمول قطاعـات أخرى، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثل أسـلوب تحليـل المحتـوى والمقابلة، وغيرها من الأساليب.

المراجع

أ. المراجع العربية:

ادريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمـال الـدين محمـد ، (2005) ، **الـسلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك فـي المنظمـة**، الـدار الجامعية، الإسكندرية.

ارتيمة، ماجدة ، (2005) ، "**شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربيـة والتعلـيم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد.

أمان جرار عليان(1997) ،**الشفافية في الخدمة المدنية ،مفاهيمها معاييرها**، ديـوان الخدمة المدنية (الأسبوع العلمي ،الخامس ،الأردن).

بحر، يوسف، والعجلة، توفيق(2010) " القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، **المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، المجلد(23) العدد(1)، القاهرة، ص ص 176-219.

البدارين، رقيا قاسم،(2006**) مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين :دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن** .- أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية عمادة الدراسات العليا، عمان، المجلد4،ص:168-182 .

برقاوي، نزيه، (1988)، الشفافية في تنفيذ عمليات التخاصية، **مجلة أخبار التخاصية**، مجلد (1)، عدد(5)، ص 32- 51.

بعلبكي، منير(1986)"**قاموس المورد**" دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

بيرتوك، جانوس (2001) **النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد دروس مستفادة من التجارب العالمية** في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر) **مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي**، (ط1)، (ص36-40) منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

التل، سعيد، (1998)، **التعليم العالي في الأردن،** دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثابت، زهير (2001)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ط1، القاهرة: دار قباء

الجبوري، عبدالكريم راضي،(2000)، **المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال،** ط1،(بيروت :دار الهلال للنشر).

الجعبري،عنان أيوب (2009)، "**دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات الإدارية الفلسطينية ،دراسة تطبيقيه على شركه الكهرباء الخليل**"، فلسطين،الخليل، رسالة ماجستير غير منشوره.

جودة، عبد المحسن وخشبة، ناجي وعبد القادر ومطاوع سعد (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الحبوش، طاهر جليل. (2001). **جرائم الاحتيال، الأساليب والوقاية والمكافحة،** مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1.

حسن، راوية (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسونه،فيصل،(2008)،"**إدارة الموارد البشرية**"،دار أسامه للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

الحنيطي، محمد فالح, (2003), "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء"، عمان, **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، مج(30)، ع(1).

الحوامده، نضال صالح، (2004)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية"، **مجلة جامعة الملك سعود**، م15، العدد1، ص ص61-99.

حوري، عمر محيي الدين. (2003). **الجريمة (أسبابها، مكافحتها)،** دار الفكر، سوريا، دمشق، ط1.

خرابشة, عبد (1997) **الشفافية في الخدمة المدنية, (تجربة ديوان المحاسبة)،** في الأسبوع العلمي الأردني الخامس 1997(محرر)، **تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، والإنتاجية، الشفافية والمساءلة،** (ط1) الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.

داوود، عماد الشيخ (2004)" **الشفافية ومراقبة الفساد، في منشورات مركز دراسات الوحدة العربية(محرر)،مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية،** (ط1)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

الدحلة،فيصل،عبد،الرؤوف،(2001)،**"تكنولوجيا الأداء البـشري(المفهـوم وأسـاليب القياس والنماذج)"،**عمان،المكتبة الوطنية.

درة، عبد الباري إبراهيم, (2003), "**تكنولوجيا الأداء البشري في المنظّمات**"، القاهرة، منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

درة، عبد الباري، (2002). **الإدارة الحديثة،** عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

دعيبس، منال فؤاد (2004) **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ديل، مارجريت وإيلز، بول. (2002). **تقييم مهارات الإدارة،** ترجمة اعتدال معـروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الراشدي ، سعيد علي ، (2007) ، **الإدارة بالشفافية،** دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان.

رمضان، السيد. (1985). **الجريمة والانحراف من منظور اجتماعي،** الإسكندرية.

زايد، عادل (2004)، تطبيقه مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي 15 مارس، القاهرة، مصر.

زرنوقة، صلاح سالم ، (2001) ، **تحليل قضايا الفساد في مصر: الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية**، تحرير مصطفي كامل السيد وصلاح سالم زرنوقة القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية.

الزعبي، خالد يوسف، (2008)، "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد (22) العدد(1)، ص ص 96-117.

الزهراني ،عبد الله بن عطية ، (2007) ، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية**. مكتبة الجامعة الأردنية، مركز ايداع الرسائل الجامعية.

زويلف،حسن،مهدي،(2003)،" **إدارة الأفراد**"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ص 194:

آل سعود، تركي ، (2008) ، **إطلاق جائزة سعفة القدوة الحسنة** .الرياض .ع (٤٥٦٧) متوافر عبر /http://www.alriyadh.com/2008/05/12

سالم . علي محسن ، (2003) ، **بناء نظام الشفافية والنزاهة في العراق** ، ندوة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – 2003/1/17 .

السالم، مؤيد، والصالح، عادل. (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السعايدة، منصور؛ خرابشة، عبد ، (2003) ، أثر التطوير الإداري على أداء ديوان المحاسبة الأردني، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** م(18) ع(4) .150-117.

السيد، رضا(2003) **الإدارة على المكشوف المفاهيم والأسس** (محرر) المؤتمر السنوي الثالث، إستراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال المنعقد في القاهرة 1993م، **التغيير والإدارة على المكشوف**،(ط1)،(ص287) مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري،القاهرة، مصر.

الشاذلي، فتوح عبدالله. (2002). **علم الإجرام العام،** دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

الشاويش،مـصطفى،نجيب،(2005)،"**إدارة المـوارد البـشرية(إدارة الأفـراد)**"،دار الشروق،عمان

شراب، باسم،(2007)، " **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء المـوظفين فـي بلديات قطاع غزة الكبرى**"،فلسطين،غزه،الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير.

شريف، عبدالكريم راضـي،(2000)، **المـدير النـاجح والتخطـيط الإداري الفعـال**، ط1،(بيروت :دار الهلال للنشر).

الشطي، إسماعيل ، (2004)، **الفساد والحكم الصالح في الـبلاد العربيـة**، مركـز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

الشواورة، زبيدة محمد ، (2009) ، **درجة ممارسة مفهوم الـشفافية لـدى رؤسـاء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الشيخ، علي (1997) "**الشفافية في الخدمة المدنية تجربة وزارة التنمية الإدارية**" في الأسبوع العلمي الأردني الخامس 1997(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، والإنتاجية، الشفافية والمساءلة، (ط1)، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.

ابو شقدم عزة،ياسين رزان، سعيري معتز،المصري مجـد(2010)، " **اثـر التنميـة الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكوميـة العاملـة فـي محافظـة نابلس**"،فلسطين،نابلس، جامعـة النجـاح الوطنيـة، كليـة الاقتـصاد والعلـوم الإدارية،رسالة ماجستير.

أبو شيخه، نادر أحمد, (2005), "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، **مجلة الإدارة العامة**، م(45)، ع(4)، ص ص639-708.

الصاوي، محمد وجيه. (1999). **السلوك القيادي لعمداء ورؤساء الأقسام في كليـات جامعة صنعاء** "، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الصباغ، زهير نعيم، الدرة، عبد الباري إبراهيم ، (2008)، **إدارة المـوارد البـشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردني، ط1.

طالب، أحسن مبارك. (2007). **جرائم الاحتيال والعوامل الاجتماعية والنفسية المهيئة لها**، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،.

الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشـم فـوزي،(2006)، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

الطحيس، إبراهيم. (1983). **دراسات في علم الاجتماع الجنائي**، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.

الطراونة، رشا حامد ، (2008) ، **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتـة، الكـرك، الأردن.

الطشة، غنيم حمود ، (2007)، " **درجـة الالتـزام بالـشفافية الإداريـة فـي وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظـر العـاملين فيهـا**"، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

الطوخى، سـامى ، (2006) ، **الإدارة بالـشفافية ، الطريـق للتنميـة والإصـلاح الإداري من السرية وتدنى الأداء والفساد إلى الشفافية والتسبيب وتطـوير الأداء البشرى والمؤسسي دراسة مقارنة** " القاهرة: دار النهضة العربية.

الطوخي، زهير، (2002)، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، **مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية،** السنة (20)، العدد(4)، ص 50-61.

الطويل، هاني، (2001)، **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق،** ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

أبو طه، سهيل ، (1997) ، **الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن**. في: مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، (ص417 - 452) عمان، الجمعية العلمية الملكية.

عاشور، أحمد صقر (2001) **بناء العداله والنزاهة والمساءلة في منشورات المنظمة العربيه للتنمية الإدارية** ندوات ومؤتمرات (محرر) مؤتمر آفاق جديده في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور إستراتيجي ومؤسسي ط1 ص157-159منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

آل علي، صالح(2007) **تطبيق إستراتيجية حماية النزاهة ومكافحة الفساد**" هيئة الرقابة والتحقيق ."صحيفة الاقتصادية الإلكترونية .متوافر عبر http://www.aleqt.com/2007/06/18/article_96747.html

عبد الحليم، احمد؛ عبابنة، رائد، (2006) ، **أهمية التفويض الإداري و الشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العـام الأردنـي مـن وجهـة نظـر الإدارة الإشرافية**"، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (25-27) نيسان.

عبد الله، الفيتوري المرابط (2005)، **الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفـاءة العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية الدراسات العليا ،طرابلس.

عبد الله، محمد, (2002), "اتجاهات موظّفي دولة الإمـارات العربيـة المتّحـدة فـي المستويين الاتحادي والمحلّي نحو نظام تقييم الأداء"، **مجلة جامعة الملـك سـعود العلوم الإدارية**, عدد (1)، مجلد (14)، ص ص 114- 139 .

عبد المحسن، توفيق محمد, (2002), "**تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديــد**"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية.

عبدالحليم، احمد، وعبابنة، رائد، (2006)، أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، **ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي،** جامعة اليرموك، الأردن.

العدلوني، محمد أكرم (2002)، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن الحزم، بيروت، لبنان.

العزاوي، نجم، جواد، عباس،(2009)، **تطــور إدارة المــوارد البــشرية، المفهــوم، الإستراتيجية**، عمان، دار اليازوري، الأردن.

عصفور، محمد شاكر، (1987)، **أصول التنظيم والأساليب،** ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، المملكة العربية السعودية.

العضايله، محمد ، (2000) ، " **الشفافية ومكافحة الفساد** "، في كتاب " نحو شفافية أردنية"، تحرير سائدة الكيلاني وباسم سكجها، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.

العقيلي،عمر،(2008)،"**تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة** "،الأردن،عمـان:دار زهران للنشر.

عليان, عبدالله؛ وجرار، أماني(1997) **الشفافية في الخدمة المدنية, (مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية)** في الأسبوع العلمي الأردني الخامس 1997(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، والإنتاجية، الشفافية والمساءلة،(ط1)، الجمعية العلمية الملكية،عمان، الأردن.

عليوة ,عزت(2001)الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية, دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

عمايرة، عدنان خالد(2008) **الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم.** أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

العمر، معن خليل. (2004). **جرائم الاحتيال وآثارها في التنمية،** مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العموش، بسام ، (2000) ، **السياسات الحكومية والشفافية**. في: الكيلاني، سائدة، وسكجها، باسم (محرر)، نحو شفافية أردنية، (ص66-70)، عمان: مؤسسة الأرشيف الوطني.

عواد، طارق (2007)، "**تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**"،فلسطين،قطاع غزة،الجامعة الإسلامية،كلية التجـارة، رسالة ماجستير.

العوايشة، أسماء هايل ، (2006). "**اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردنـي نحـو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**"، رسالة ماجـستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

أبو عامر، محمد زكي. (1981). **دراسة في علم الإجرام والعقاب،** الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

فطيس ،عادل سليم مصطفى(2004)،"**تحليل وتقييم فاعليه البرامج التدريبيـة أثنـاء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حاله)،شركه راس لانـوف لتصنيع النفط في الجماهيريـة الليبيـة**"،الأردن،المفرق،جامعـة آل البيت،كليـة الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير.

الفقهاء، سام (2011)، **إدارة معلومات العملاء واثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية،** جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية، مجلد 25.

فوزي، سامح، (1999) **المساءلة والشفافية إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير** (ط1) مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، مصر.

القرعان، احمد؛ الحراحشة، إبراهيم، (2004)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **نظريات المنظمة والتنظيم**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الكايد، زهير، (2003)، **الشفافية ندوة تميز الأداء الحكومية**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

الكبيسي، عامر خضير، (2005)، **إدارة المـوارد البـشرية فـي الخدمـة المدنيـة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

الكيلاني، عبد الله زيد (1997) " **المساءلة في الاردن:محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن**" ورقة مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية بعنوان " **المساءلة في التربية**"، عمان، الأردن

أبو كريم، أحمد فتحي ، (2005) ، **مفهوم الـشفافية لـدى الإدارة الأكاديميـة فـي الجامعات الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري**، رسـالة دكتـوراه غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

اللوزي، موسى (2000) **التنمية الإدارية،المفاهيم، الأسس،التطبيقات**، ط1، دار وائل للنشر، عمان،الأردن.

اللوزي، موسى .(2002). **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر،، عمان.

ليبينا، سيبيا(2001) **استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الإدارية**، في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر)، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط1)، (ص153-156) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ماركيزيه، جان. (1983). **الجريمة**، عيسى عصفور، مترجم، منشورات عويدات.

المرابط، عبدالله الفيتوري(2005) **الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

المرصفاوي، حسن صادق. (1978). **المرصفاوي في قانون العقوبات الخاصة**، منشأة المعارف، الإسكندرية.

المساد، عمر، (2005)، **الإدارة التعليمية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المصري، د.احمد محمد، (2008) ، **الإدارة الحديثـة، الاتـصالات - المعلومـات – القرارات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

المصري، ناصر محمد، (2001) **بناء العدالة والنزاهة والمساءلة**،في منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ندوات ومؤتمرات (محرر)مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط1)، (ص153-156) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

مصطفى، احمد سيد، (2008) ، "**إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**"،مصر, القاهرة, الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى.

المطيري، فيصل ، (2008) ، **معوقات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد**.رسالة ماجستير منشورة .الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المطيري، محمد(2011) "**أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقيـة في شركة الاتصالات السعودية**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، رسالة ماجـستير غير منشورة.

المعاني، ايمن، (2009)، "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمـال**، المجلد(5)، العدد(3)، 2009، ص 371.

معزب، عادل (2010)، **الشفافية والدور الجديد للدولة**، متوفر عبر: http://www.al-tagheer.com/arts.phd=4417

ملحم، سامي (2000)، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الطبعـة الأولـى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان .

منصور، يوسف (2000) **الاستثمار والشفافية في الأردن** في الكيلاني سائدة، وسكجها، باسم (محرر)، **نحو شفافية أردنية**، (ص57-63) مؤسسة الأرشيف الوطني، عمان، الأردن.

منظمة الشفافية الدولية، (2006) **التقرير السنوي**، متوفر على الموقع http://www.annabaa.org/nbanews/71/960.htm

موراي، ريتشارد (2001) **استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الادارية**، في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر)، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط1)، (ص153-156) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (1999). **لسان العـرب**، الطبعـة الثالثـة، بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي.

أبو النادي ، (2001) ، **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديميـة فـي جامعـة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية: دراسة حالة**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الناصر، ناصر عبيد (2002) "**ظاهرة الفساد (مقاربة سوسيولوجية-اقتصادية)** دار المدى للثقافة والنشر، دمشق، سوريا.

نافعه، حسن، (2004) ، **الشفافية والمساءلة في تأمين الخدمات العامة**، ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نصر الله، حنا، (2001)، **الإدارة العامة**، الصفدي للنشر، عمان.

نعمان ،عائد عبد العزيز،(2008) **،"علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين فـي الإدارة الوسطى (دراسة حاله جامعه تعز الجمهوريـة اليمنيـة**"،الأردن،عمان،جامعـه الشرق الأوسط للدراسات العليا ،كليه العلوم الإدارية والمالية ، رسالة ماجستير.

النمر ، سعود بن حمد، (2001)، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، (ط 5)، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية .

هلال، محمد عبد الغني، (2009)، **مهارات إدارة الأداء**، ط3، القاهرة: مركز تطـوير الأداء والتنمية.

الهيتي، خالد, (2005), "**إدارة الموارد البشرية: مـدخل اسـتراتيجي**"، ط1، الأردن, عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهيتي، صلاح، (2006)، " تأثر الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العـاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الـصناعية " **المجلة الأردنية لإدارة الإعمال**، مجلد(1)، عدد(1)، ص26-48.

ياسين، نغم، (2010)، "**أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، رسـالة ماجـستير غير منشورة.

يوسف، درويش عبد الرحمن(2000)، "إدراك العاملين لنظام تقـويم الأداء وعلاقتـه ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية ، دراسة ميدانية على عينة عـشوائية مـن المنظمات بدولة الإمارات العربية"، **الإدارة العامة** ، مجلد 40 ، عـدد (3)، ص ص 575 – 609 .

ب. المراجع الأجنبية:

Al_ Badayne,Diab,M. (1996),"Attributional Analysis Of The Discrepancy Between Raters In Job Performance Ratings Government And Private Hospitals, **Journal Of Economic And Administrative Sciences**. No. 12, Pp 109-125.

Anetta, J. (2007) Towards more transparent higher education systems, **Tertiary Education and Management**, 36, pp. 383-397.

Angell, G and lance R. (2009) Communication comforting strategies and social bereavement: Verbal and Nonverbal Planning". **Journal of personal and Interpersonal** Loss, Vol. 3, No. 3, PP.271-283.

Balkin, J.M., (1998), **Cultural Software: A Theory of Ideology**, New York, Yale University Press.

Bohlander, George & Snell, Scott, (2007), **Managing Human Resources**, 14th ed., Presententation by: Charlie Cook, Thomson/South- western.

Bovens, M. (2006). **Analyzing and assessing public accountability**. A conceptual framework, European governance papers.

Brown ,Eric Adam, (2008), **Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performanc**e **in hotel front desk staff**. U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.

Carruthersy, Celeste (2008). **The Qualifications and Classroom Performance of Teachers Moving to Charter Schools**, available on http://www.ncspe.org/publications_files/OP173.pdf.

Chester Finn. E, Bruno Manno. V. (2000). **Accountability – via-Transparency**, Education Week, 19 (33), 42-45.

Danial Aslam, Shakeel Sarwer (2010), Improving Perfmance Management Practicesin IT Firms of Pakistan" , vol. 2, NO. 2: E2. **Journal of Management**.

Davis, J (2006) "Corruption in public service delivery: experience from South Asia's water and sanitation sector" **in World Development** 32(1), pp 53-71

Durnev, Artyom Alex. (2003). **Essays on Corporate Transparncy and Governance Practices**, DAI- A 64/06. P.216-228.

Fisher, Elizabeth. (2004). The European union in the age of accountability. **Oxford Journal of Legal studies**, Vol.24 issue(1) pp.495-515.

Flynn, Billie- Jean (2001). **Pubic Participation in a Government Land Decision in Prince Edward Island**, DAI- A 39/02, P. 607.

Fred, D, (2001), **Stategic management Concepts**, 8th , New jersey prentice Hall, Inc.

Geraats, Petra Maria. (2001). **Essays on Transparency and Financial Markets,** DAI, A 62/01, P.250.

Gibson, James, (2006)," **Organization :Behavior, Structure, processes**", (12th ed), N,Y, McGraw-Hill.

Green wood, Rob & Associates. (2004). **Defining Transparency: expectations and obstacles Ngo** - Industry Rountable workshop. Retrieved Octobor10, 2004.

Grigorescu, Valentin. (2003). **Transparency and the impact of international organization on De democratic consolidation**, DAI – A 63/10, p.3719.

Hamady, H. M.(2001). **Administrative reform in developing countries With special reference to Egypt and Libya**. University City.

Ho,Chin-Tasng,(2009),"The Relationship Between Knowledge Management Enablers And performance ", **In dustrail Management & Data system** Vol.109 No.1,Emerald Group publishing Limited.

Hornsby, Melanie Leigh. (2008) **Administration of Transparency: The Effects of the Texas Public Information Act on County Government.** Theses, Retrieved November 11, 2008 From: DAI-A 69/08.

Hoy, W.K & Miskel, (1978), **Educational Administration: Theory**,

Johnson, N., (1994), Education Reforms and Professional Development of Principles: Implications for Universities. **.Journal of Education Administration**, Vol.(13), N(2), pp2-20.

Koppal, Tanuji. (2004). **Demands for transparency, genomic & proteomics**. Retrieved April 10, 2004, from:

Krause,Deborah L. (2007), **Exploring the relationship of employee wellness and job performance.** U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.

Lau, Sau Mui. (2003). **An integrated Trading Environment: to improve Transparency and Efficiency of financial information Transmission,** DAI – B 63/10, P. 4873.

Lidsky, D. (2005), Transparency: It's Not Just for Shrink Warp Anymore, **Fast Company**, 10859241, Issue 90.

Macpherson, R.J.S. (1996). Educative Accountability Policy Research: Methodology and Epistemology**. Educational Administration Quarterly. 32 (1). 80-106.**

Marquardt, James Joseph. (1999). **Why Transparency is not what it appears to be: defensive relasim and the origins of institutionalized openness**, DAI-A 59/07, p.2710.

Martin, Robin (2000)." **Accountability In Education**: What can be learned from History" Paths of Learning http://www.paths of Learning. Org/ library/ accountability.cfm.

Mathis Robert L. Jackson & John H, (2003) **Human Resource Management**, Thomson,Ohio

Mayer, Paul,(2003) the truth about Transparency Retrieved April ,**British journal of social**, 17(1) pp307-317.

Mcivor, R. and et al, (2002), Internet technologies: Supporting Transparency in the Public Sector, **International Journal of Public Management**, Vol. (15), Issue (3), pp 170·-187, available on: www.emeraldinsight.com.

Mortory Bernard, Daniel Crozet, Gestion Des (2005)**Recourses Humaines**,Pilotage Sociale Et Performances, 6 Edition Dunod,Paris.

Ngah, Ibrahim (2009), The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational performance: a Preliminary Study in Malaysian SME" , VOL. I, NO. I: EI. **International Journal of management Innovation Systems.**

Normann Andersen, Vibeke(2007) Transparency and Openness: A Reform or Education Policy? **: Scandinavian Political Studies,** Volume 30, Number 1, March 2007 , pp. 38-60(23)

Pearce, J.L., and Potter, L.W., (1986), Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback, **Journal of Applied Psychology**, N(71), pp. 211-218.

Piotrowski, Jean (2003). **Government Transparency and The National Performance Review. Implementing The Freedom of Information Act**, Retrieved November 19, 2008 From. DAI-A 64/03, P.1071.

Piotrowski, Suzanne and Van Ryzn, Gregg, (2007), “Citizen Attitudes toward Transparency in Local Government,” **American Review of Public Administration**; Vol. 37 Issue 3, p306-323

Rao ,T. V., (2004), **Performance management and appraisal systems** ,Response books, New Delhi ,1rst edition.

Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "**Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**" 3rd Edition, Pearson.

Rue, L.W. & Byars. L.L., (2005), **Management-skills and Applications**, McGraw Hill, USA, 11th edition.

Ryan Christine, Walsh Peter (2004) Collaboration of public sector agencies: reporting and accountability challenges, **International Journal of Public Sector Management**, Volume: 17 Issue: 7 Page: 621 – 631.

Sibanda, Backson (2002) **independence, Transparency and Objectivity**, available at: www.uneval.org/docs/iway-agencyhead.

Sigala,Marinana & Other ,(2007),"Improving Performance Through Tacit Knowledge Externalization And Utilization " ,**International Journal Of productivity And Performance Management**,Vol.56,Emeraled Group publishing limited.

Spruill ,Edric L. , (2008), **A correlation analysis relating organizational climate to employee performance: A case study** , U.M.I. , Proquest LLC. Library of University of Jordan center of thesis deposit

Stephens, R.., (2007), **Transparency of Data Management**, DM Review, Vol. (17), Issue (10), pp. 38-39.

Strehl, F., (1993), Implantation of a new Performance System and the Problems of Organizational Change. **International Review Sciences**, N(59), Vol. (1), pp 83-97.

Therkildsen, Ole (2001), **Efficiency, Accountability and Implementation Public Sector Reform in East and Southern Africa,** United Nations: Research Institute for Social Development.

Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) **Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work**, Pearson, USA.

Vaughn, R. (2000). Transparency, **The mechanisms: Open Government and Accountability.** Retrieved June, 2005, available on www.usinfo.state.gov/Journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm.

Weldy , T.G,(2010),"Learning organization And Transfer: strategies For Improving Performance", **The Learning Organization,** Vol.16, NO. 1:58-68.

Wongchanglaw, Somphon. (2002). **What is open government**? Retrieved October 10, 2004, from:Http://www.think centreasia.org/.

Zammuto, R.F. (1982), **Assessing Organizational Effectiveness**, State University of New York Press, Albany, NY.,

الملاحق

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **آثر استخدام الشفافية الإدارية على فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية،** راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة ، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الجريمة. علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

علما بان الباحث على استعداد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند الطلب

شاكرا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

فهد الرمان

برنامج الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الجريمة

جامعة مؤتة

القسم الأول: معلومات شخصية

القسم الأول : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون . ( ) بكالوريوس .
( ) دراسات عليا .

2- التخصص العلمي : ( ) قانون . ( ) شريعة .
( ) غير ذلك .

3- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-20 سنة . ( ) 21 سنة فأكثر .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس استخدام الشفافية الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية, يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
	الشفافية في التشريعات					
1.	هنالك وضوح تام في المهام الموكلة لي.					
2.	تتسم إجراءات العمل بالوضوح.					
3.	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الموكلة إلى بالوضوح.					
4.	تعتبر إدارتي القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل عامل استقرار					
5.	يتم تحديد المهام المراد إنجازها بوصف وظيفي واضح.					
6.	تبلغ الإدارة العليا في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام العـاملين عند إجراء أي تغيرات على الأداء التنظيمي.					
	الشفافية في الاتصالات والعلاقات					
7.	تتميز الاتصالات الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالسهولة.					
8.	تتميز الاتصالات الإدارية في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العـام بالمرونة.					
9.	يتم إفساح المجال أمام المرؤوسين للاستيضاح عن النقاط الغامضة.					
10.	تمتاز العلاقات في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعـاء العـام بالثقـة المتبادلة مما يقود إلى الصراحة.					
11.	تسمح الإدارة العليا بطرح الآراء والأفكار ومناقشتها بجدية					
	الشفافية في المعلومات					
12.	تتوفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأداء مهامي بشكل يسهل الحصول عليها.					
13.	المعلومات المقدمة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام يمكـن الاعتماد عليها					
14.	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالوضوح.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
.15	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالدقة.					
.16	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالمصداقية.					
.17	تتصف المعلومات المتوافرة في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بالحداثة.					
	الشفافية في اتخاذ القرارات					
.18	تطلع الإدارة العليا في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام العاملين على القرارات التي تؤثر في مسار عملهم الوظيفي.					
.19	يعلم جميع العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام بشكل مسبق لقرارات شؤون الموظفين (ترقية، إعارة، انتداب، تدريب).					
.20	تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة باتخاذ القرارات.					
.21	العاملون في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام يستطيعون اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها.					
.22	يصادق رئيسي المباشر على كل القرارات التي يتم اتخاذها.					
	الشفافية في تقييم الأداء					
.23	يراعي نظام تقويم الأداء المطبق في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام التي أعمل بها الوصف الوظيفي المحدد لعملي					
.24	يجيد القائمين على نظام تقويم الأداء في هيئتـي الرقابـة والتحقيـق، والتحقيـق والإدعاء العام الحكم على أدائي					
.25	عناصر تقييم الأداء تغطي جميع الأبعاد التي ينبغي أن يتم تقويمها فـي الوظيفـة التي أشغلها					
.26	تقويم الأداء في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعاء العام عمليه مستمرة تقتضي من الرئيس المتابعة المستمرة للعاملين بتسجيل ملاحظاته عن أدائهم.					
.27	يطبق نظام تقويم الأداء في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والإدعـاء العـام التي أعمل بها على جميع العاملين دون تمييز					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس فعالية أداء العاملين في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية, يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البديل الذي يوافق خياركم.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
	كمية العمل					
.28	تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل المطلوبة مني.					
.29	أتقبل دائماً أي عمل مطلوب مني في الهيئة التي اعمل بها.					
.30	أتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني في الهيئة التي اعمل بها.					
.31	إن أداء الموظفين في الهيئة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .					
.32	احرص على أداء العمل بدقة في الهيئة					
	الانضباط					
.33	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.					
.34	يتوفر لدى الهيئة التي اعمل بها وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.					
.35	تُطور الهيئة التي اعمل بها الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.					
.36	تتابع الإدارة في الهيئة التي اعمل بها بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.					
.37	يتوفر في الهيئة التي اعمل بها أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.					
	انجاز المهام					
.38	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في الهيئة التي اعمل بها.					
.39	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.					
.40	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.					
.41	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماماً
	جودة العمل					
.42	تعد جودة العمل من المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء.					
.43	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية.					
.44	تقوم الهيئة التي اعمل بها باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل.					
.45	يرتكز نجاح الأعمال في الهيئة على الجودة العالية في أداء المهام.					
.46	تشتمل الهيئة التي اعمل بها على المبادئ الأساسية لجودة العمل.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الدكتور سامر البشابشه	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور أسعد العلي	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور حمود عطية حمود اسماعيل	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور هاشم العنزي	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور سليم القيسي	علم إجتماع	جامعة مؤتة
الدكتور حسين المحادين	علم إجتماع	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية:

الاسم: فهد بن زيد الرمان

الكلية: العلوم الاجتماعية

التخصص: علم اجتماع

الدرجة العلمية: دكتوراه

السنة:2013